

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JANAÍNA SEGUIN FRANZOLIN

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO  
DE MARCA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE CURITIBA

CURITIBA

2011

JANAÍNA SEGUIN FRANZOLIN

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO  
DE MARCA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE CURITIBA

Dissertação apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia e Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor.

Orientador Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA

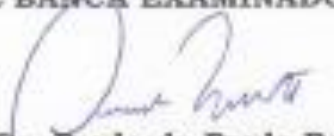
2011

**TERMO DE APROVAÇÃO**

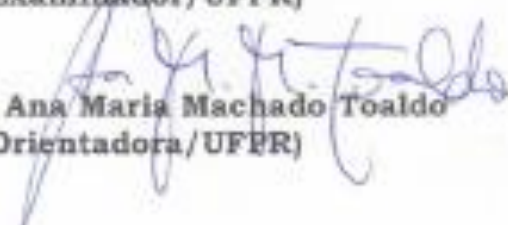
**Janaina Seguin Franzolin**

**"FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE  
POSICIONAMENTO DE MARCA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR PRIVADAS DE CURITIBA, PR "**

**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. Dr. Paulo de Paula Baptista**  
(Examinador/PUC)

  
**Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado**  
(Examinador/UFPR)

  
**Prof.ª Dr.ª Ana Maria Machado Toaldo**  
(Orientadora/UFPR)

**28 de fevereiro de 2011**

Isso de querer ser  
exatamente aquilo  
que a gente é  
ainda vai  
nos levar além

*Paulo Leminski*

*Dedico este trabalho ao meu filho  
Gian Lucca que, mesmo com sua  
pouca idade, me inspirou  
a ir além, muito além dos limites  
da razão.*

## AGRADECIMENTOS

A meus pais, Lurdinha e Olivero, que me ensinaram que os maiores valores de nossa vida são o conhecimento e a cultura, me incentivando a superar meus limites e suportando todos os sabores e dissabores desta construção com amor incondicional.

À memória de meus avós “Nina” e Pascoal a quem eu sigo o exemplo de superação.

À Ione com sua dedicação de tia e madrinha nos momentos em que precisei. A meu irmão André que, mesmo de poucas palavras, diz muito e a minha amiga Sheila, por todos os *breaktimes* que me fizeram respirar.

Ao meu marido Marcus, companheiro nas dúvidas e certezas (isso existe?) ao longo da caminhada de nossos mestrados.

Aos colegas de mestrado que, juntos, conseguiram manter o nível de sanidade de toda a turma e que, como eu, foram transformados pela odisséia de conhecimento pela qual passamos, aproveito para desejar prosperidade e sucesso a todos.

À Aurea Cristina M. Niada a quem reconheci como uma grande amiga e com a qual compartilhei idéias e ideais.

Às Instituições de Ensino Superior estudadas pela disponibilidade e por acreditarem no desenvolvimento da pesquisa acadêmica no Brasil.

A Capes, pela bolsa de estudos que contribuiu para a realização do mestrado.

Aos professores Dr. Paulo Henrique Müller Prado e Dr. Paulo de Paula Baptista, pelas valiosas contribuições ao meu trabalho.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dra. Ana Maria Machado Toaldo, pela orientação, desorientação, construção e reconstrução (ufa!) deste trabalho.

E, finalmente, a Deus meu grande Orientador e Protetor.

## RESUMO

Esta dissertação aborda o tema estratégia de posicionamento de marca, enfocando a formulação e a implementação da estratégia de posicionamento de marca. Por meio de estudo de casos múltiplos, de natureza qualitativa e exploratória, investiga fatores organizacionais do processo de formação estratégica em marketing, bem como verifica a medição de seus resultados em Instituições de Ensino Superior Privadas de Curitiba, PR. Tendo como base os modelos de formação de estratégia de marketing de Menon et al. (1999), Noble e Mokwa (1999) e Sashittal e Jassawalla (2001) o estudo se concentra em dois casos representativos da educação superior privada local. A análise dos resultados demonstrou que o processo de formulação e implementação de estratégias de posicionamento de marca, nas instituições estudadas, ocorre de forma simultânea e não-linear, compartilhando das visões de diferentes áreas organizacionais e níveis hierárquicos distintos. As etapas do processo não seguem uma única das abordagens estratégicas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) para a consolidação do seu processo, sendo uma compilação de visões prescritivas e descritivas, com ênfase nas escolas de design, posicionamento, empreendedora e aprendizado. Traz também contribuições para a teoria de estratégia no que tange o acompanhamento sistemático da estratégia de posicionamento de marca durante toda a sua implementação, a partir da realidade do país.

Palavras-chave: Estratégia de Marketing, Formulação e implementação de estratégia. Posicionamento de marca. Instituições de Ensino Superior Privadas.

## ABSTRACT

This thesis addresses the topic of brand positioning strategy, focusing on strategy formulation and implementation of brand positioning. Through multiple case study is qualitative and exploratory investigation of organizational factors in the process of forming strategic marketing as well as checks the measurement results in Private Higher Education Institutions of Curitiba, Brazil. Based on the models for marketing strategy Menon et al. (1999), Noble and Mokwa (1999) and Sashittal and Jassawalla (2001) the study focuses on two representative cases of private higher education place. The results showed that the process of formulating and implementing strategies for brand positioning, in the institutions studied, occurs simultaneously and in a non-linear way, sharing the views of different organizational areas and different hierarchical levels. The stages do not follow just one of the strategic approaches of Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2006) for consolidating the process, being a compilation of views prescriptive and descriptive, with emphasis on schools of design, positioning, entrepreneurial and learning. It also brings contributions to the theory of strategy regarding the systematic monitoring of the strategy of brand positioning throughout its implementation, from the reality of the country.

Keywords: Marketing Strategy, Formulation and implementation of strategy. Brand positioning. Private Higher Education Institutions.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Artigos relacionados ao tema Posicionamento entre os anos 2000 e 2010, em anais de congressos e periódicos nacionais. ....	15
Figura 1 – Dois aspectos da estratégia .....	23
Quadro 2 – As escolas teóricas de estudos de formação estratégia.....	25
Figura 2 – Modelo básico da Escola de Design .....	26
Figura 3 – Modelo Steiner de Planejamento Estratégico .....	29
Figura 4 – Matriz de crescimento-participação BCG .....	33
Figura 5 – Modelo de Porter de Análise Competitiva .....	35
Figura 6 – Modelo de Processo Paralelo de Tomada de Decisões Estratégicas .....	39
Figura 7 – Modelo de Processo de Planejamento e Implementação de Estratégia de Marketing em Pequenas e Médias Indústrias.....	51
Figura 8 – Modelo de Implementação de estratégias de Marketing de Noble e Mokwa (1999).....	53
Figura 9 - Modelo de Formação de estratégia de marketing de Menon et al. (1999)	56
Quadro 3 – Resumo de cargos e atribuições da IES B .....	73
Quadro 4 – Resumo de cargos e atribuições da IES B .....	75
Quadro 5 – Palavras em destaque no site institucional das IES .....	81
Quadro 6 – Palavras mais relevantes no contexto da missão institucional .....	81
Quadro 7 – Mensagem da Direção IES A .....	82
Figura 10 – Página inicial do Site da IES B .....	83
Quadro 8 – Resumo dos elementos pesquisados sobre definição de posicionamento de marca das IES A e B .....	84
Quadro 9 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Análise Situacional.....	89
Figura 11 – Alternativa estratégica e estratégia emergente .....	90
Quadro 10 – Resumo dos elementos pesquisados em Alternativas Estratégicas.....	91
Quadro 11 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Ativos e Competências Organizacionais.....	93
Quadro 12 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Integração Funcional.....	96
Quadro 13 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Qualidade da comunicação .....	98
Quadro 14 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Comprometimento com os Recursos e Consenso da Estratégia .....	101
Figura 12 – Processo contínuo de estratégia.....	103
Quadro 15 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Resultados: Aprendizagem organizacional, criatividade e desempenho de mercado.....	104
Quadro 16 – Comparativo dos resultados dos casos estudados .....	106



## LISTA DE SIGLAS

AMA	American Marketing Association
ANPAD	Associação nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BAR	Brazilian Administration Review
BCG	Boston Consulting Group
CFE	Conselho Federal de Educação
EMA	Encontro de Marketing da ANPAD
Enanpad	Encontro Nacional da ANPAD
ERA	Revista de Administração de Empresas
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MSM	Marketing Strategy Making
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAUSP	Revista de Administração da USP
READ	Revista de Administração da UFRGS
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats,
UFRGS	Universidade Federal do rio grande do Sul
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USP	Univesidade do Estado de São Paulo

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1 Apresentação do Tema .....	11
1.2 Apresentação do Problema de pesquisa.....	13
1.3 Objetivos da pesquisa .....	13
1.3.1 Objetivo Geral .....	13
1.3.2 Objetivos Específicos .....	13
1.4 Justificativa teórico-empírica .....	14
1.5 Estrutura do Trabalho.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA .....	19
2.1 Estratégia .....	19
2.1.1 Conteúdo Estratégico x Processo Estratégico .....	23
2.1.2 Escolas de estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) .....	24
2.2 Estratégia de marketing.....	47
2.2.1 Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing.....	49
2.2.2 Modelo de Processo de Planejamento e Implementação de Estratégia de Marketing em pequenas e médias indústrias de Sashittal e Jassawalla (2001).....	50
2.2.3 Modelo de Implementação da Estratégia de Marketing de Noble e Mokwa (1999) .....	53
2.2.4 Modelo de Formação da Estratégia de Marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam and Edison (1999).....	55
2.3 Posicionamento de marca .....	59
2.4 Contexto das instituições de ensino superior privadas.....	63
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 Apresentação do Problema e das Questões de Pesquisa .....	66
3.2 Apresentação e classificação das Variáveis.....	66
3.3 Delineamento da Pesquisa.....	68
3.4 População e escolha dos casos .....	71
3.5 Fontes, coleta e tratamento dos dados .....	76
3.5.1 Critérios de qualidade.....	78
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	79
4.1 Definição do Posicionamento de Marca .....	79
4.2 Análise Situacional / Forças Ambientais.....	85
4.3 Abrangência / Alternativas estratégicas .....	89

4.4 Ativos e competências organizacionais.....	91
4.5 Integração funcional / Relação entre formuladores e implementadores.....	94
4.6 Qualidade da Comunicação .....	96
4.7 Comprometimento com os recursos e consenso da estratégia .....	99
4.8 Resultados: Aprendizagem organizacional, criatividade e desempenho de mercado .....	102
4.9 Comparativo dos resultados dos casos estudados .....	105
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	110
5.1 Implicações gerenciais .....	114
5.2 Limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas.....	115
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....	117
APÊNDICE .....	129

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por diferenciação em um mercado comoditizado tem forçado as empresas a buscar novos caminhos para obterem vantagem competitiva (DAY; WEITZ; WENSLEY, 1990). O padrão, o igual, tem sido deixado de lado. A valorização do intangível, do não-mensurável, pelo consumidor, tem sido utilizada nas estratégias de comunicação e posicionamento de várias marcas globais ou locais. A marca deixa de apenas nomear o produto, para expressar valor no competitivo mercado onde as empresas atuam (KAPFERER, 2003; AAKER, 2007).

A necessidade de estar presente na mente dos consumidores, fez com que as questões relativas a posicionamento de mercado emergissem, juntamente com a crescente importância do pensar estratégico em marketing, fazendo com que a empresa possa mais assertivamente atingir seus objetivos de mercado em um ambiente de grande competição.

Considerando as mudanças sociais, políticas e econômicas pelas quais o Brasil tem passado nos últimos 30 anos, um setor em específico chama a atenção. A educação superior brasileira tem passado por transformações nas últimas décadas do século passado e no início deste. A grande proliferação de cursos superiores foi freada com novas leis, como a Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (MEC, 2010). Mais recentemente, o Ministério da Educação e Cultura ampliou a fiscalização nessas instituições através de um processo de avaliação que considera itens como: a titulação de professores, infra-estrutura, como laboratórios, bibliotecas, salas de aula, etc (MEC/INEP, 2010).

As mudanças sociais também são intensas. A globalização, a estabilização da economia, o maior acesso às tecnologias e ao ensino superior, tem alterado o perfil do consumidor, o qual possui mais informações acerca do que acontece no mundo e tem se tornado mais crítico e exigente se comparado ao consumidor da década de 70 e 80 (KORKMAZ & MESSNER, 2008; ZOU & CAVUSGIL, 2002; LEVIT, 1983). O impacto desse novo mercado aliado às pressões legislativas abriu espaço para as instituições de ensino superior revirem sua forma de atuação. As instituições passaram a perceber que é muito mais fácil e barato driblar a crescente concorrência e vender produtos e serviços que, de fato, satisfaçam as pessoas, ou os seus clientes em potencial, pois uma vez que se escolhe trabalhar com vistas a

um determinado público-alvo, utilizando estratégias de segmentação de mercado, a empresa aumenta suas chances de obter vantagem competitiva por ter condições de melhor compreender seus clientes e, por conseguinte, de elaborar para eles um composto mercadológico diferenciado, que atenda as suas necessidades de maneira mais satisfatória do que a concorrência (KOTLER; KELLER, 2006).

Para tanto, é preciso entender como as instituições criam e operacionalizam seu posicionamento neste mercado que está se tornando cada vez mais competitivo e complexo, já que a marca é o valor mais forte e mais estável valor através do tempo (AAKER & ALVAREZ, 1995), além de ser um ativo difícil de ser copiado pela concorrência. Deste modo, a compreensão de como ocorre o processo de formulação e implementação de posicionamento de marca em instituições representativas no mercado de Curitiba, pode revelar nuances capazes de serem absorvidas por outras áreas de atuação, ou até mesmo comparadas aos processos existentes em outros segmentos de mercado, já que as peculiaridades de cada instituição moldam o próprio processo estratégico, além de ele próprio poder ser a grande vantagem competitiva dessas instituições, pois o processo de formação de estratégia é complexo e utiliza de inter-relações para ser efetivamente realizado e são essas combinações que moldam o pensar estratégico, criando a identidade da empresa e tornando-a única, numa realidade que dificilmente será copiada pela concorrência, já que eles não possuem acesso a essas informações (MINTZBERG et al., 2006; BULGACOV et al., 2007).

Considerando o contexto exposto, procura-se, no presente estudo, analisar o processo de formulação e implementação de estratégias de posicionamento de marca em instituições de ensino superior privadas na cidade de Curitiba.

## **1.1 Apresentação do Tema**

Diversos são os trabalhos com foco na estratégia organizacional e eles têm gerado reflexão entre os acadêmicos na busca da compreensão de uma estratégia de marketing que seja eficaz. A estratégia permeia não apenas diversas áreas de uma organização, mas também os vários níveis e se relaciona com os ambientes no qual a empresa atua. Não é incomum encontrar as mais variadas conceituações acerca da estratégia e isso só deixa claro o quão complexo é o tema (MINTZBERG;

AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG et al., 2006). Algumas abordagens priorizam características prescritivas, com maior ênfase para a análise ambiental, outras premiam os aspectos descritivos, apoiando-se na cultura organizacional e no processo de aprendizagem dos indivíduos e das próprias empresas na busca do alcance dos objetivos organizacionais. Objetivos esses que, em decorrência da característica agressiva da competitividade do mercado, estão cada vez mais elaborados e exigentes. Puro reflexo do mercado e do consumidor conectado, imediatista e globalizado que, na mesma medida que compra rapidamente, descarta em uma velocidade ainda maior. Dentro desse aspecto, é inegável não notar o papel do marketing, que tem a função de fazer a ponte entre os desejos do consumidor e a entrega de valor das empresas. O ambiente do marketing é muito dinâmico e essa disciplina aprendeu a ser.

As conexões que são feitas entre o mundo interno e o externo são carregadas de complexidade, de um emaranhado de informações tácitas, culturas, pessoas e departamentos, como uma caixa de Pandora, as quais precisam de orientação. A estratégia de marketing vem orientar as atividades levando à efetivação na busca e manutenção de vantagem competitiva nos três níveis organizacionais – institucional, intermediário e operacional (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; WEBSTER, 1992). Desta forma, infere-se que a colaboração do marketing é ampla em uma organização e seu estudo pode oferecer condições efetivas de sucesso estratégico.

Para tanto, é imprescindível que se compreenda como todas essas informações e comportamentos podem ser colocados de forma racional para que todos os indivíduos da empresa compreendam cada um seu papel na busca da consecução dos objetivos estratégicos da empresa.

Um processo é composto de duas etapas: sua formulação e sua implementação. No processo de formação (que engloba a formulação e a implementação) da estratégia de marketing, segundo Menon et al. (1999), ambas etapas precisam ser consideradas conjuntamente, muitas vezes de forma não linear, a fim de minimizar as perdas (TOALDO, 2004). Assim, neste trabalho são investigados os aspectos que levam à efetivação da formação da estratégia de marketing, considerando sua formulação e sua implementação e análise de seus resultados (MENON ET AL., 1999; VARADARAJAN, JAYACHANDRAN, 1999).

## **1.2 Apresentação do Problema de pesquisa**

Considerando o contexto exposto, tem-se como problema de pesquisa a seguinte questão:

Como se dá o processo de formulação e implementação de estratégias de posicionamento de marca em Instituições de Ensino Superior privadas de Curitiba?

## **1.3 Objetivos da pesquisa**

Com base no problema identificado, apresentam-se os objetivos, divididos em geral e específicos.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de formulação e implementação de estratégias de posicionamento de marca em Instituições de Ensino Superior (IES) privadas de Curitiba.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as pessoas envolvidas no processo de formulação e implementação de estratégias de posicionamento de marca em IES privadas de Curitiba, PR
- Analisar o processo de definição de estratégia de posicionamento de marca em IES privadas de Curitiba, PR
- Analisar o processo de operacionalização de estratégia de posicionamento de marca em IES privadas de Curitiba, PR
- Verificar como são medidos os resultados relativos às estratégias de posicionamento de marca das IES privadas de Curitiba, PR.

#### 1.4 Justificativa teórico-empírica

O presente trabalho busca proporcionar um aprofundamento nos estudos sobre o processo de formação de estratégia de marketing. Em um editorial recente, Reibstein, Day e Wind (2009) notaram que o uso crescente de modelagem quantitativa e estudos do comportamento do consumidor, na esfera acadêmica, fez diminuir a investigação sobre as questões estratégicas de marketing.

Varadarajan (2010) reafirma que estudos acerca do processo de estratégia em marketing são raros, sendo que o foco das pesquisas é o consumidor e chama a atenção para a falta de um conceito mais robusto para a estratégia de marketing.

No Brasil, estudos acerca de estratégia de marketing são raros. Toaldo (2004) propôs o desenvolvimento de um modelo de formação de estratégia de marketing, definindo elementos e inter-relações necessárias para o desenvolvimento de estratégias de marketing nas organizações. Como resultado, pôde identificar os antecedentes da estratégia de marketing (cultura organizacional inovadora e importância da estratégia), o processo de formulação e implementação (comprometimento, comunicação e integração dos grupos de trabalho, alternativas estratégicas e ativos e competências organizacionais) e os resultados (aprendizagem organizacional, criatividade e desempenho financeiro e de mercado da organização). Já Trez (2009) buscou compreender os fatores que influenciam a implementação de estratégia em marketing. Desenvolvendo um modelo que contemplou as dimensões da visão estruturalista da implementação (estrutura organizacional de marketing, capacidades de marketing e dispersão de marketing) o autor concluiu, em seu estudo que estrutura e dispersão influenciam positivamente as capacidades de marketing.

Esses estudos servem para realçar a necessidade de um maior debate e discussão sobre a questão entre a comunidade de educadores de estratégia de marketing, pesquisadores e profissionais da área.

Yakimova e Beverland (2005), já salientavam os excessos de estudos sob a perspectiva do consumidor e apresentaram um estudo onde buscavam entender as estratégias de posicionamento de marca sob a ótica da organização. A abordagem de seu estudo foi qualitativa, buscando a compreensão de quais os aspectos internos eram envolvidos em um processo de reposicionamento de marca, tendo como algumas variáveis a mudança cultural, comunicação e codificação da marca



através dos níveis organizacionais, orientação para o mercado e aprendizagem, mas os autores não se basearam em nenhum modelo de estratégia de marketing.

Ao revisar a literatura existente acerca do posicionamento Kalafatis, Tsogas & Blankson (2000) apresentam conceitos de diversos autores e salientam que o conceito ainda é nebuloso e confuso, pois enquanto alguns autores relacionam o posicionamento à percepção do consumidor, a responsabilidade da sua formulação cabe às empresas, sugerindo que este é pensado e deliberado pela organização.

Na última década, no Brasil, o que se percebe é que o tema posicionamento é recorrente tanto na área de marketing, quanto na de estratégia, inovação e tecnologia, entre outros, segundo levantamento feito nos anais do Enanpad e EMA e das cinco principais revistas de administração do país, sendo elas: RAUSP (Revista de Administração da USP), RAE (Revista de Administração de Empresas), RAC (Revista de Administração Contemporânea), BAR (Brazilian Administration Review) e READ (Revista de Administração da UFRGS). O quadro abaixo apresenta a distribuição de artigos relacionados ao tema posicionamento, nas diversas áreas, entre os anos de 2000 e 2010.

Quadro 1 – Artigos relacionados ao tema Posicionamento entre os anos 2000 e 2010, em anais de congressos e periódicos nacionais.

	ENANPAD			EMA	RAE	RAC	BAR	READ	RAUSP
	Marketing	Estratégia	Outras áreas						
2010				1	0	0	0	0	0
2009	0	1	2		0	0	0	0	0
2008	2	2	1	1	1	0	0	0	0
2007	2	1	2		0	0	0	0	0
2006	1	3	0	5	0	0	0	0	0
2005	0	0	0		0	0	0	0	0
2004	0	1	3	0	0	0	0	0	0
2003	0	2	0		0	0	0	0	0
2002	0	3	0		0	0	0	0	0
2001	0	5	0		0	1*	0	0	0
2000	0	1	0		0	0	0	0	0

\*Artigo na área de Estratégia Organizacional

Fonte: Anpad (2000-2010), RAUSP (2000-2010), RAC (2000-2010), RAE (2000-2010), READ (2000-2010), BAR (2000-2010)

Apesar disso, apenas dois artigos no EMA de 2006 abordam o assunto da estratégia de posicionamento, mas na realidade, tratam do conceito sob a forma de conteúdo.

Considerando que a estratégia de marketing pode proporcionar ganhos para as organizações, visto que as mesmas buscam diferencial competitivo frente a concorrência (VARADARAJAN & JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2010) e que o posicionamento bem definido é crítico para o sucesso da marca (MARSDEN, 2000), chama-se a atenção para a proposta deste estudo, a análise do processo de formação de estratégia de posicionamento de marca, visto que a literatura, até o presente momento, não apresenta pesquisas reunindo esses dois conceitos.

Portanto, este estudo pretende contribuir com as demandas acadêmicas, no que tange à pesquisa empírica acerca do processo de formação e implementação de estratégia de marketing sob a ótica do posicionamento de marca das Instituições de Ensino Superior privadas de Curitiba.

Considerando ainda este conteúdo estratégico como uma importante ferramenta de marketing, capaz de gerar vantagem competitiva perante a concorrência, como resultados gerenciais, pretende-se contribuir para que os gestores possam desenvolver um olhar mais crítico quando o assunto é o processo de formação de estratégias de posicionamento de marca.

Para as empresas a compreensão de cada uma das etapas deste processo, sua inter-relação com os diversos ambientes, com equipes multivariadas e de multiníveis, pode gerar reflexões acerca de suas próprias práticas. Isso permitirá que seja feita uma profunda avaliação de como Instituições de Ensino Superior privadas de Curitiba que possuem claro posicionamento de marca se comportam no que tange à formação estratégica:

- a) Análise ambiental: quais são suas práticas, onde buscam informações e quais são os ambientes que fornecem dados relevantes para sua utilização na formulação de alternativas estratégicas;
- b) Geração de alternativas estratégicas: qual o ponto de partida e a forma de escolha da estratégia deliberada;
- c) Estratégia emergente: como as IES estudadas realizam adaptações emergenciais e quem são os envolvidos nesta formulação;

- d) Ativos e competências de marketing: quais são os pontos fortes das empresas e de que forma estão vinculadas à estratégia de posicionamento;
- e) Perceber a relação entre o comprometimento da equipe com o sucesso da estratégia de posicionamento de marca
- f) Conhecer as práticas de acompanhamento de resultados desta estratégia.

A compreensão de como esses fatores interagem pode ajudar às empresas a utilizarem de sua complexa estrutura para criar novas oportunidades de negócios, diferenciando sua oferta dos demais e baseando sua entrega de valor de forma coesa e coerente para que o consumidor identifique-a rapidamente e a categorize de forma especial em sua mente.

### **1.5 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação está dividida em 6 capítulos, conforme detalhamento a seguir

**Capítulo 1** – Contempla a introdução, na qual são apresentados o tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, as justificativas teóricas e prática e a estrutura de apresentação do trabalho.

**Capítulo 2** – Descreve a fundamentação teórico-empírica que delinea o tema do estudo dispostas em: Estratégia, Conteúdo Estratégico x Processo Estratégico, Escolas de estratégia, Estratégia de marketing, Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing, Modelo de Processo de Planejamento e Implementação de Estratégia de Marketing em pequenas e médias indústrias de Sashittal e Jassawalla (2001), Modelo de Implementação da Estratégia de Marketing de Noble e Mokwa (1999), Modelo de Formação da Estratégia de Marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam and Edison (1999), Posicionamento de marca e Contexto das instituições de ensino superior privadas .

**Capítulo 3** – Demonstra a metodologia adotada na pesquisa: apresentação do problema e questões de pesquisa, apresentação e classificação das variáveis, delineamento da pesquisa, população e amostragem, fontes, coleta e tratamento de dados e critérios de qualidade

**Capítulo 4** - Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa empírica subdivididos nas categorias de análise decorrentes das análises: Definição do posicionamento de marca, análise situacional/forças ambientais, alternativas estratégicas, ativos e competências organizacionais, integração funcional / relação entre formuladores e implementadores, qualidade da comunicação, comprometimento com os recursos e consenso da estratégia e resultados do processo da estratégia.

**Capítulo 5** - Descreve as conclusões observadas na pesquisa e as principais implicações acadêmicas e gerenciais, assim como as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA**

A fundamentação teórica utilizada para embasar este estudo tem por objetivo delinear concepções e conceitos necessários para promover um melhor entendimento das teorias que irão subsidiar a análise da pesquisa. Para tanto, o capítulo inicia pelo conceito de estratégia de marketing, base do problema de pesquisa proposto, e segue em direção aos conceitos de formulação e implementação de estratégias de marketing. Em seguida, são apresentados modelos de formação e implementação, destacando o modelo que operacionaliza o estudo. Na seqüência, dialoga-se sobre a conceituação do posicionamento de marca. Por fim, o capítulo encerra-se com uma breve contextualização do cenário onde as Instituições de Ensino Superior estão inseridas.

### **2.1 Estratégia**

Para uma melhor compreensão acerca do conceito de estratégia de marketing, faz-se necessária uma apresentação do próprio conceito de estratégia. Mintzberg et al. (2006) afirmam que não existe um conceito único para a estratégia e isso demonstra a capacidade deste tema de estudo passar por constante revisitação. Essa multiplicidade de conceitos demonstra sua complexidade e suas definições possuem diversas abordagens e enfoques, algumas relacionando estratégia e objetivos, outras a adaptação entre as oportunidades do ambiente e até mesmo características psicológicas da estratégia (BULGACOV et al., 2007).

Vários são os autores que propuseram um conceito para a estratégia. Ansoff (1991) a define como sendo um dos vários conjuntos de regras de decisão utilizados para orientar o comportamento das organizações, da mesma forma determinista, Chandler (1962) afirma que a estratégia é a determinação dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa e a adoção dos cursos de ação e da alocação dos recursos necessários para realizar estes objetivos. Já Porter (1999) diz que é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades compatíveis entre si; na mesma abordagem de Porter, o general Von Clausewitz (1976) afirma que está relacionada com o desenho de um plano de guerra e a moldagem de campanhas individuais para decidir o grau de envolvimento pessoal. Para Barney (1996) ela é um padrão de alocação de recursos que permite às

empresas manutenção e melhora no seu desempenho. Na produção científica brasileira percebe-se um grande viés determinista, com maior ênfase em estudos do planejamento estratégico, estratégias de posicionamento no mercado e estratégias de adaptação ambiental (BULGACOV et al., 2007).

Tomando-se por base o pensamento de Morgan (1996) no qual a empresa deveria ser vista como um organismo vivo, ou seja, mantém uma relação de simbiose com o meio em que está inserida, influenciando e recebendo influência do ambiente, Gebhardt, Carpenter e Sherry (2006) afirmam que as organizações mudam como resultado de várias forças, como na evolução organizacional por meio da experimentação e aprendizagem, pressões sociais externas e outras mudanças naturais decorrentes do processo de amadurecimento da empresa. Farjoun (2002) afirma que se considerando a perspectiva mecanicista, a estratégia é vista principalmente como uma postura ou alinhamento entre os elementos de suporte organizacional, como atividades e estrutura organizacional, e elementos ambientais, como o grupo consumidor. Já sob a ótica orgânica, estratégia é a coordenação prevista ou real, dos principais objetivos e ações da empresa, no tempo e espaço, que continuamente alinham a empresa com seu ambiente. A empresa que alinha suas estratégias com o ambiente, construindo e modificando atributos internos da empresa e reage às influências ambientais, tem melhores condições de progresso.

Esta perspectiva estabelece três pontos inter-relacionados: a estratégia enfatiza o **comportamento** da empresa ao longo do tempo e inclui as principais metas e ações, **coordenação** no espaço e no tempo e a **adaptação**, que inclui tanto a resposta quanto a influência no ambiente. Visão compartilhada por Ansoff e McDonnell (1993), os quais conceituam a estratégia a partir do relacionamento da empresa com seu ambiente externo, nas decisões sobre produtos a serem desenvolvidos e para quem serão vendidos tendo vantagem sobre a concorrência.

Nesse sentido, Porter (2008) salienta que a finalidade da estratégia é buscar uma posição que gere uma vantagem competitiva em longo prazo, através do gerenciamento das atividades da organização. Para Varadarajan e Jayachandran (1999) a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa possui habilidades e recursos que a diferenciam da concorrência e que eles não podem implementar com facilidade. Quando essa vantagem está, de certa forma, imune às ações da concorrência, surge o que se chama de vantagem competitiva e o reflexo dessas vantagens afeta o desempenho financeiro e de mercado do negócio.

O marketing pode ajudar no entendimento de competitividade alcançando trocas. A teoria de marketing defende que é necessário que o cliente tenha ou perceba que seu produto possua um valor superior em relação à concorrência, deixando a visão baseada em recurso para uma visão baseada em mercado (DAY; MONTGOMERY, 1999).

Dentre as várias abordagens de estratégia, que serão abordadas no tópico seguinte, ela pode ser percebida tanto como uma postura quanto como um plano. O modelo de análise SWOT<sup>1</sup> tem sido usado como um dos principais modelos de gerenciamento de estratégia e de escolha estratégica sob a ótica mecanicista (FARJOUN, 2002). Evoluindo da perspectiva mecanicista, emergiu o desenvolvimento orgânico, que incluiu pesquisas em formulação e implementação de estratégias, processos e modelos, além de, como salientado por Henderson e Mitchell (1997), o reconhecimento de relacionamentos interativos e recíprocos entre a estratégia e outros construtos.

Comum aos vários autores é o fato de a estratégia ser uma ferramenta para a gestão das alterações de ambiente e ser complexa na medida em que se encontra em um ambiente em constante mutação e que afeta a organização de forma global (MINTZBERG et al., 2006; DAY; MONTGOMERY, 1999). Segundo Toaldo (2004, p. 27)

a perspectiva estratégica organizacional carrega a força do pensar a instituição como um todo e a sua inserção no ambiente hipercompetitivo, não apenas reagindo ou se defendendo, mas tendo iniciativas e liderando ações em sua indústria.

Portanto, ações estratégicas são iniciadas para atingir alguma vantagem competitiva e essas ações são desenhadas e seus resultados são influenciados pelos ambientes interno e externo, conforme a teoria institucional sugere, dizendo que as ações das empresas e seus resultados são influenciados pelos sistemas conhecidos, crenças e regras da organização; como também a perspectiva do planejamento vê o mercado e as características das organizações como interdependentes e como fatores que influenciam o comportamento competitivo (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

---

<sup>1</sup> Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (tradução livre da autora).

Existem algumas diferenças entre as perspectivas mecanicista e orgânica no que tange à estratégia. A primeira possui uma visão linear e seqüencial dos eventos, sob a ótica da causalidade, enfatizando causas de comportamento, o que resultou em menor atenção à interação e às influências internas. Ao contrário, a perspectiva orgânica enfatiza a integração relacional e de multiníveis das visões do fenômeno da estratégia (BOURGOIS, 1984). Essa ótica traz muitas vantagens para a estratégia, pois deixa clara a natureza complexa e interdisciplinar deste campo de estudo. Como as mudanças, o conflito e a interdependência são as principais preocupações das empresas e da estratégia em si, os pressupostos orgânicos parecem ter um apelo natural. No entanto, essa perspectiva tem sido apenas parcialmente assimilada no campo da estratégia até porque o campo sofreu uma separação entre a prevalência de modelos analíticos e prescritivos e os novos conceitos e idéias descritivas (FARJOUN, 2002).

O mercado tem se tornado complexo, empresas tem se relacionado umas com as outras em várias funções de clientes, concorrentes e colaboradores. O termo "cooptition", que em tradução livre poderia significar cocompetição, ou seja, uma fusão entre cooperação e competição, tem se tornado realidade nas empresas e percebe-se necessário saber como as informações de mercado são utilizadas no processo decisório (DAY; MONTGOMERY, 1999).

Essa complexidade simbiótica entre empresa e mercado trouxe a tona o conceito da estratégia emergente, formulada de forma acidental em função de uma situação não pretendida, devido à percepção de ajustes frente a mudanças externas ou internas à organização, incentivando o aprendizado estratégico e a experimentação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000); já que a estratégia deliberada – que é previamente planejada de acordo com os objetivos organizacionais e está presa à implementação, não na adaptação e nas novas compreensões – mostrava-se incapaz de ser executada em dado momento ou situação (MINTZBERG et al., 2006). De um modo geral, pode-se dizer que as estratégias não são puramente emergentes ou deliberadas, mas sim uma fusão de ambas as formas, já que o controle e o aprendizado com as situações do contexto devem caminhar juntas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; HAX; MAJLUF, 1991). Os autores ainda afirmam que é comum estratégias mais generalistas serem deliberadas, ao passo que as estratégias mais específicas podem possuir características mais emergentes e cada abordagem da estratégia, as



quais serão tratadas no tópico seguinte, demonstra preferências específicas quando se trata deste assunto.

Mesmo com abordagens diversas acerca da conceituação da estratégia, percebe-se que existem dois aspectos da estratégia que são estudados: conteúdo e processo. Considerando o objetivo principal deste estudo a revisão de literatura tratará do processo estratégico com maior profundidade.

### 2.1.1 Conteúdo Estratégico x Processo Estratégico

Uma estratégia é formada por conteúdo e processo (Figura 1). O conteúdo está relacionado ao “o que a estratégia é” e ao “para quem”, as idéias e suas inter-relações, analisando a própria estratégia definida. Ansoff (1991) afirma que o conteúdo estratégico representa os produtos que as organizações irão desenvolver, para qual mercado e como ela pode obter vantagens sobre a concorrência. A principal característica do conteúdo estratégico são os quadros e modelos que representam as diversas ações estratégicas, “relacionando-as aos resultados obtidos em diferentes contextos, geralmente na forma de estudo comparativo entre organizações” (BULGACOV et al., 2007, p. 56).

Figura 1 – Dois aspectos da estratégia



Fonte: Adaptado de Bulgacov et al., 2007, p. 56.

Já o conceito de processo, em estratégia, descreve o “como” e o “por que” chegar à definição, escolha e operacionalização de uma estratégia, buscando a compreensão das atitudes relacionadas à execução das estratégias, assimilação, reação às interferências externas consequências geradas a partir do processo decisório (MENON et al., 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; BULGACOV et al., 2007).

Uma das primeiras definições de processo estratégico foi dada por Schendel e Hofer (1979) ao afirmarem que a administração estratégica é um processo que utiliza o esforço empresarial, com a reinvenção, desenvolvimento e utilização de ações que guiam a organização. Para Mintzberg (1989) e Ansoff (1991) o processo está ligado à formulação de estratégias e à forma como são implementadas. Então, a formulação pode ocorrer de forma intencional e ser explicitada em um plano estratégico formal, ou emergir em função da interdependência da organização com o ambiente.

Como principais características do processo estratégico, pode-se citar o dinamismo e a multiplicidade de níveis de análise, indo além dos organogramas formais e avaliando as interações entre indivíduos, grupos, grupos e estruturas, organizações e setores e em como utilizar recursos e estruturas para implementar as estratégias da empresa (BULGACOV et al., 2007). Como conclusão, percebe-se que o processo estratégico é um estudo sobre mudanças tanto externas, quanto internas à empresa e evita a manutenção do *status quo*, mas os extremos podem prejudicar a organização e cabe aos gestores encontrar o ponto de equilíbrio entre manutenção e mudança (MINTZBERG et al., 2006). Então, o propósito de se estudar o processo é a adequada formulação e implementação de estratégias, devendo ser considerado as capacidades, recursos e limitações organizacionais (BULGACOV et al., 2007). A próxima seção, portanto, aborda diversas formas de proceder com a formulação e implementação de estratégias.

### 2.1.2 Escolas de estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Considerando que a temática da estratégia é permeada por diversas visões e abordagens, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, após vasta revisão de literatura, verificaram que emergiam dez pontos de vista sobre o assunto, onde cada uma delas apresenta uma “perspectiva única que focaliza (...) um aspecto importante do

processo de formulação de estratégia” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 13).

Desta forma, o quadro 2 resume o foco da formação de estratégia das dez escolas do pensamento estratégico que serão apresentadas em seguida.

Quadro 2 – As escolas teóricas de estudos de formação estratégia

<b>Escola do Design</b>	Formação da estratégia como processo de concepção
<b>Escola do Planejamento</b>	Formação da estratégia como processo formal
<b>Escola do Posicionamento</b>	Formação da estratégia como processo analítico
<b>Escola Empreendedora</b>	Formação da estratégia como processo visionário
<b>Escola Cognitiva</b>	Formação da estratégia como processo mental
<b>Escola do Aprendizado</b>	Formação da estratégia como processo emergente
<b>Escola do Poder</b>	Formação da estratégia como processo de negociação
<b>Escola Cultural</b>	Formação da estratégia como processo coletivo
<b>Escola Ambiental</b>	Formação da estratégia como processo reativo
<b>Escola da Configuração</b>	Formação da estratégia como processo de transformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

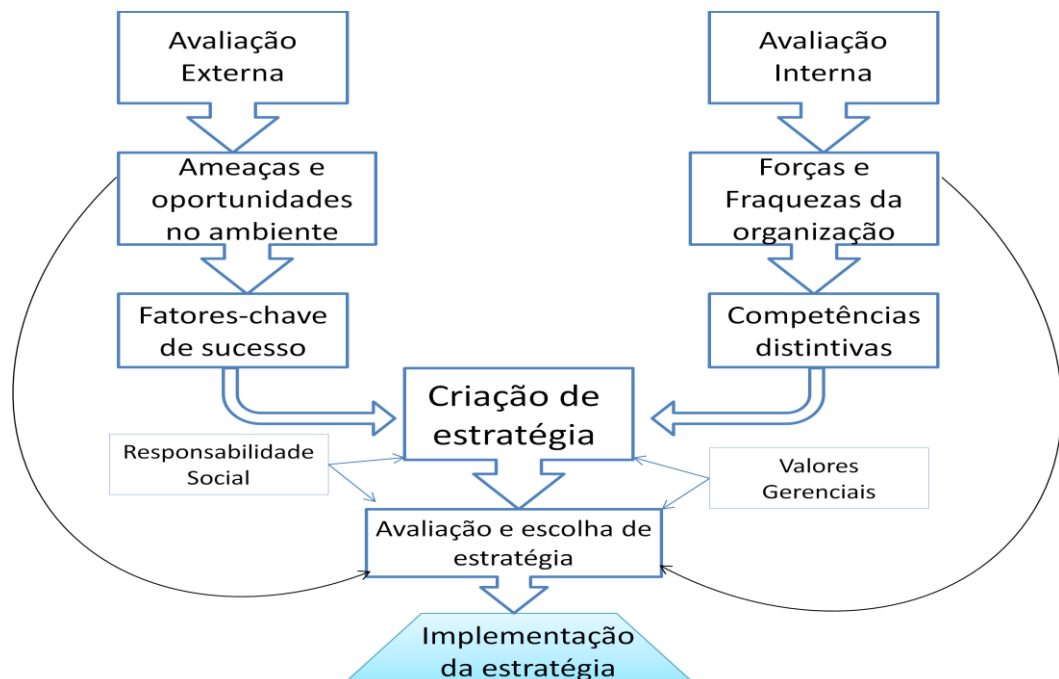
#### 2.1.2.1 Escola do Design

Das várias abordagens, esta é a que mais salienta o processo de formação estratégica, propondo um modelo de formulação de estratégia que busca o equilíbrio entre as capacidades internas da empresa com as possibilidades do mercado. Conhecida como análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), seus conceitos-chave são base das disciplinas de estratégia dos cursos de graduação e especialização no país.

Assim, a avaliação externa envolve a análise dos ambientes tecnológico, econômico, social e político, e qual sua influência dentro do escopo da empresa ou

do meio ao qual ela está inserida. Já a avaliação interna busca a análise das competências e das dificuldades da empresa e que demanda que as organizações e os indivíduos tenham amplo conhecimento de si mesmo, detalhando por departamento quais são esses pontos e que papel eles podem ter na formulação da estratégia. Este modelo também considera fatores como os valores gerenciais, que são as crenças daqueles que lideram a organização e a responsabilidade social, conceito que, neste caso, está mais ligado à ética social do meio em que a empresa atua. Feita esta análise, determinam-se diversas alternativas estratégicas, dentre as quais será eleita um delas para a implementação em toda a organização, conforme figura abaixo.

Figura 2 – Modelo básico da Escola de Design



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 30)

Algumas premissas sustentam esse modelo, sendo:

- A formação da estratégia deve ser derivada de um processo de pensamento racional e controlado, ou seja, a formulação da estratégia não é uma aptidão natural, deve ser aprendida formalmente.
- A figura do estrategista no topo da organização é preponderante, sendo que a estratégia deriva do seu ponto de vista e sendo dele a responsabilidade das maiores decisões.

- c) O modelo de formação da estratégia deve ser simples e informal e a premissa anterior – tendo o estrategista no topo – garantiria um processo mais simplificado.
- d) As estratégias, para esta escola, devem ser pensadas sob medida para uma situação individual, concentrando-se mais no seu processo de desenvolvimento em detrimento a seu conteúdo.
- e) A estratégia deve ser plenamente formulada a ponto de não sofrer modificações, ou seja, esta escola considera que o processo de formulação e implementação ocorrem separadamente e de maneira linear, dando pouco, ou quase nenhuma possibilidade para as estratégias emergentes.
- f) As estratégias devem ser explícitas e simples para que todos da organização possam compreendê-las.
- g) As estratégias só podem entrar em fase de implementação após plenamente formuladas.

Cabe salientar que este modelo de formação de estratégia pode limitar o desenvolvimento institucional por estreitar sua perspectiva ao eleger-se uma estratégia apenas e desconsiderar as estratégias emergentes, que ocorrem devido a alterações do contexto no qual a própria organização está inserida. O foco na avaliação dos pontos fortes e fracos e o pensamento tratado de forma estritamente racional ignora o aprendizado e as novas experiências, ou seja, como saber seus pontos fortes e fracos sem tê-los testados previamente? O modelo também preconiza que, decidida a estratégia, ela deve ser seguida a risca, isso faz supor que o histórico institucional não tem relevância, sendo que, na verdade, deve ser um processo integrado, já que a estratégia e a estrutura é que dão suporte à organização.

O principal questionamento que deva ser feito a respeito da escola de design seja a separação entre a formulação e a implementação da estratégia, ou seja, separar pensamento da ação. Se o ambiente fosse, hipoteticamente, estático, essa separação talvez fosse interessante, pois esgotaria todas as análises possíveis, mas como essa não é a realidade e os ambientes interno e externo estão em constante mutação, muitas vezes de forma inesperada, a estratégia deliberada pode não ser a melhor opção e o modelo não considera as estratégias emergentes, as quais são adaptações baseadas na ampla análise de ambiente preconizada pela escola de design.

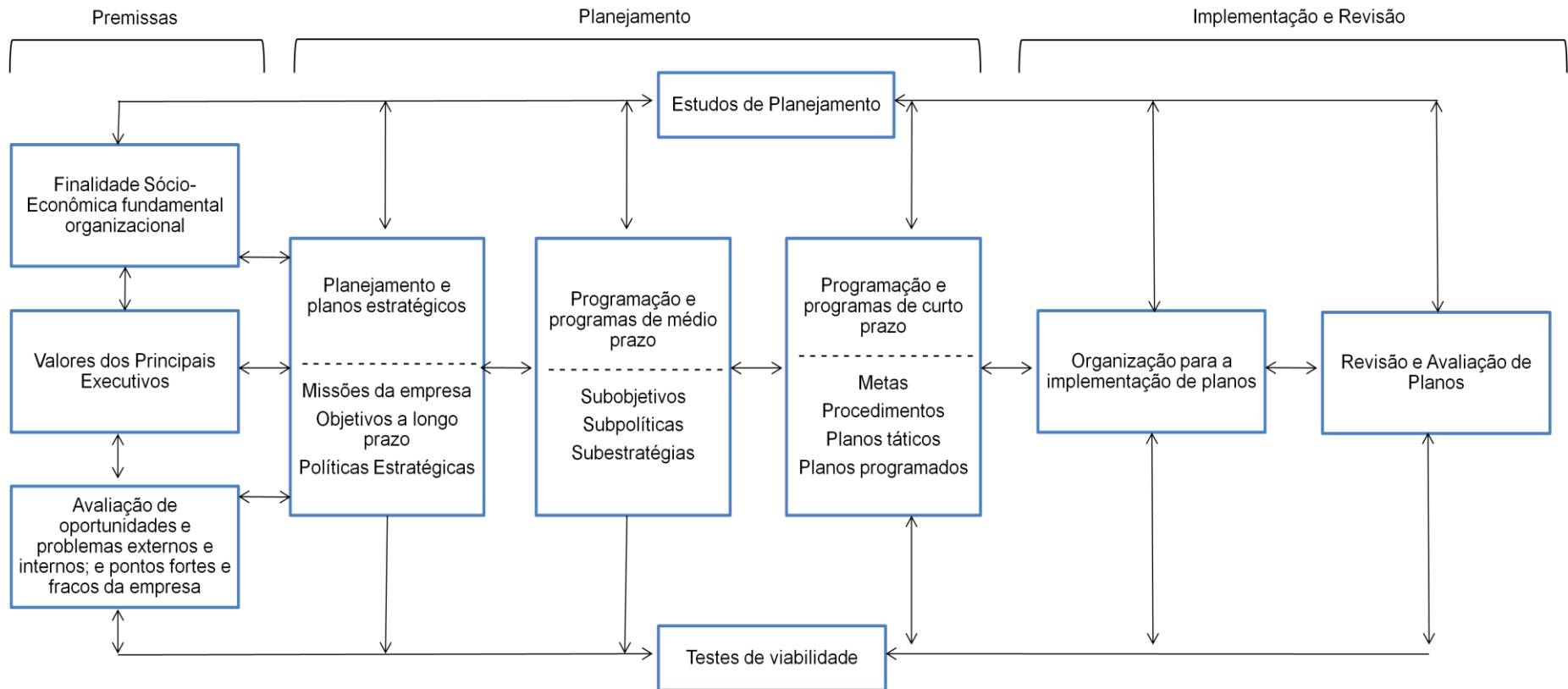
Apesar destas críticas, a escola do design trouxe algumas contribuições para o processo estratégico, como em situações onde a empresa é demasiada grande, o papel de apenas um executivo desenhar a estratégia pode ser cabível e muitas vezes mais prático. Nestas situações é importante que o dito “estrategista” tenha conhecimento profundo, detalhado e contínuo das questões internas e externas que envolvem a estratégia e tenha capacidade de conceber uma perspectiva estratégica que ainda seja relevante caso o ambiente não permaneça estável. Neste sentido, a escola de design parece ser mais adequada para situações de estabilidade do mercado e operacional, devido ao fato de a formulação ser centralizada na figura do estrategista ou ainda em situações onde a empresa é nova no mercado, precisa reconhecer muito bem o ambiente no qual está entrando e é concebida, em grande parte, por um empreendedor.

#### 2.1.2.2 Escola do Planejamento

Essa escola surgiu simultaneamente à escola de design, mas atualmente tem pouca representatividade nos estudos de estratégia. Seus elementos centrais são procedimento formal, treinamento formal e análise formal.

Vários são os modelos desta escola e Steiner, em 1969, desenvolveu um modelo que envolvia diversas etapas, conforme figura abaixo, das quais aqui serão expostas cinco das principais.

Figura 3 – Modelo Steiner de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 46)

Para Steiner (1969), o primeiro estágio é o da **fixação de objetivos** e tem a finalidade de identificar as alternativas estratégicas que estejam relacionadas com a direção almejada pela empresa e, sempre que possível, sejam quantificadas. Definidas as alternativas, parte-se para o **estágio da auditoria externa**, ou seja, uma avaliação das condições externas e internas da organização. As condições externas dizem respeito ao conjunto de previsões acerca das condições futuras e, considerando que não é possível controlar esse ambiente e a incapacidade de previsão poderia ser traduzida como incapacidade de planejamento, prever e preparar tornou-se a máxima desta escola. No **estágio de avaliação da estratégia** busca-se elaborá-la e quantificá-la através de cálculos basicamente financeiros que vão dos simples, como o retorno sobre investimentos, até os mais complexos, como análise de riscos, curva de valor e valor para os acionistas. É no **estágio de operacionalização da estratégia** que, de um modo geral, há um detalhamento dos vários modelos referentes à escola do planejamento e, devido a preferência desta escola pela formalização, a implementação tem maior preponderância e na qual as estratégias se dividem em subestratégias de curto prazo, especificando planos, áreas e orçamento. Esse esforço é chamado de *planejamento*, mas possui características de controle. Finalmente o **estágio da programação do processo** estipula as etapas e os prazos finais de cada uma delas.

As premissas da escola de planejamento são muito próximas as da escola de design, mas, apesar de o modelo de ambas ser praticamente o mesmo, a execução daquela é extremamente formal. Assim, são três as principais premissas desta escola:

- a) As estratégias devem ter origem a partir de um processo consciente e formal, decompondo-a em etapas distintas conforme as especificações, com acompanhamento detalhado;
- b) A real responsabilidade pela execução da estratégia está nas mãos da figura dos planejadores, sendo que, na verdade, caberia ao executivo principal, aprová-las e não concebê-las;
- c) O final do processo resultariam em estratégias prontas para a implementação, sendo necessário explicitar objetivos, planos, orçamentos, planos operacionais e controle de desempenho.

Não são poucas as críticas a essa escola, talvez até mesmo em função disso, não receba tanta atenção da academia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000),



ênfaticamente a dificuldade de se prever com tanta exatidão, conforme prega o modelo, o ambiente pelo simples fato de ele ser mutante. A formulação da estratégia, neste caso, exigiria que, além de previsível, o ambiente fosse estável. Os autores também criticam o desligamento dos gerentes do dia-a-dia da empresa para apenas formularem ou controlarem a estratégia já que, muitos dos dados provenientes de relatórios gerenciais que subsidiam sua tomada de decisão, podem estar desatualizados. Além disso, não consideram possível separar o pensamento da ação, afirmando, portanto que formulação e implementação de estratégias não devem ser vistas de forma dissociada, pois uma gera informação para outra num ciclo contínuo. E, finalmente, afirmam que a criação da estratégia é muito complexa, envolve informações que muitas vezes não são quantificáveis e requer adaptações emergentes, estimulando a criatividade em meio ao inesperado, situação rejeitada pela escola de planejamento pelo excesso de formalismo.

### 2.1.2.3 Escola do Posicionamento

Esta escola foi uma evolução das escolas de design e planejamento, dando ênfase não apenas no processo estratégico, mas também a seu conteúdo. Para a escola de posicionamento deveriam ser formuladas (poucas) estratégias que defendessem a posição da empresa no mercado, ou seja, estratégias contra concorrentes atuais e futuros que ameaçassem sua posição, já que o mercado é altamente competitivo. A partir dessa visão, esta escola criou ferramentas analíticas capazes de dar apoio na criação de estratégias específicas para cada condição, ou para cada organização, usando a análise para identificar as relações mais adequadas entre as estratégias pensadas e o contexto, deixando claro que a formulação da estratégia continua sendo um processo consciente, controlado e formal, mantendo a importância da análise competitiva externa, tendo Porter (1980) detalhado as etapas pela qual esta análise deveria ser feita.

Em consonância com a escola do planejamento, “o executivo principal permanecia, em princípio, como o estrategista, enquanto o planejador retinha o poder por trás do trono” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 69). Mas o planejador passa a ter um papel mais importante, criando-se a figura do *analista* que realizava cálculos e avaliava dados para recomendar as melhores opções de

estratégias, apesar dele sequer formulá-las. Então é a estrutura do mercado que dá o rumo das estratégias, as quais dirigem a estrutura organizacional.

As origens da escola de posicionamento revelam que ela é muito antiga, assim, os autores descrevem três momentos distintos, chamados de “ondas”, sendo a primeira dos **antigos escritos militares**, a segunda dos **imperativos de consultoria dos anos 70**, e a terceira das **proposições empíricas dos anos 80**, conforme será apresentado nos tópicos a seguir:

a) A Primeira Onda: Origens nas Máximas Militares

Os primeiros registros conhecidos sobre estratégia abordavam a seleção de estratégias adequadas para as batalhas militares, demonstrando as condições ideais para se atacar um inimigo e defender sua posição. Dois autores trataram da estratégia da forma como esta escola, desenhando estratégias que adaptavam-se aquelas condições que pareciam mais atraentes.

Sun Tzu (400 a. C.), em seus escritos, enfatizava o conhecimento do inimigo e do local da batalha, estudando posições estratégicas específicas e identificando condições genéricas que pudessem influenciar na tentativa de ocupação de um território, por exemplo. O livro *A Arte da Guerra*, de 1971, traz diversas máximas de Sun Tzu que são aplicáveis à escola de posicionamento, como por exemplo, quando o autor diz que a vantagem é de quem ocupa primeiramente o campo de batalha, pois fica mais à vontade com o ambiente e, aqueles que chegam depois, normalmente estão cansados para lutar. Outros momentos desta obra tornam clara a preocupação com a racionalização da escolha estratégica, assumindo que devem ser feitos os mais diversos cálculos para aumentar as chances de vitória. E, por fim, afirma a inconstância do contexto e as diversas formas de se responder a ele.

O segundo nome que influenciou esta escola foi Von Clausewitz (1780-1831). General prussiano e ex-prisioneiro de guerra francês questionou as estratégias correntes de guerra e introduziu princípios flexíveis, saindo do pensamento de que a utilidade da estratégia estava vinculada à solução de problemas para a idéia da criatividade em função das próprias contradições da guerra. Desta forma, a estratégia moldaria o futuro, mas, para que tivesse sucesso, necessitava de pessoas que a executassem sem questioná-la. Para ele, a estratégia dependia da combinação de elementos básicos de defesa, ataque e manobras, da mesma forma que a escola de posicionamento relaciona diversas variáveis para se chegar a melhor escolha estratégica.

b) A Segunda Onda: A Busca por Imperativos de Consultoria

A escola de posicionamento parece ter sido feita para os consultores, já que não necessitariam de conhecimento prévio do ambiente, nem mesmo vivência na empresa ou no setor no qual ela atua, pois bastaria articulação de dados para transformá-los em informações suficientes para suportar a escolha estratégica, não focando a estratégia em si. O *Boston Consulting Group* (BCG) volta a se concentrar na estratégia utilizando como técnicas a matriz de crescimento-participação e a curva de experiência.

A matriz de crescimento-participação foi criada com o intuito de dar suporte ao planejamento de portfólio de produtos, identificando como alocar recursos nos diferentes negócios de uma empresa, onde produtos nominados como “vaca leiteira” produzem grandes volumes de dinheiro, com alta taxa de retorno sem necessidade de reinvestimento; o “abacaxi” pode até apresentar lucro contábil, mas esse lucro precisa ser reinvestido para manter sua participação, o produto não tem valor, apenas em promoções; as “crianças-problema” requerem grandes aportes financeiros para ampliar sua participação de mercado e, por fim, a “estrela” tende a apresentar lucros e, se mantiver a posição de líder pode se tornar um grande gerador de caixa, trazendo maiores garantias para o futuro, conforme figura 4.

Figura 4 – Matriz de crescimento-participação BCG



Fonte: Adaptado de Mintzberg; Alshtrand e Lampel (2000, p. 77)

Outra técnica do BCG, a *Curva de Experiência* sugere que quando dobra a produção de um produto, o custo da produção tende a cair constantemente onde, numa situação de estabilidade, a primeira empresa a entrar em um novo mercado pode aumentar rapidamente seu volume, obtendo vantagem de custo sobre a concorrência.

Utilizado pela empresa General Electric o método PIMS, do inglês *Profit Impact of Market Strategies* (Impacto das estratégias de mercado nos lucros), identifica as variáveis da estratégia – investimento, posição de mercado, qualidade dos produtos – e as utiliza para medir o retorno esperado sobre o investimento, participação de mercado e lucros. Sua idéia principal foi a de gerar um banco de dados de diversas empresas que forneciam suas informações e, em contrapartida, poderiam comparar suas posições com amostras de outras organizações.

Porém, tanto o BCG quanto o PIMS focavam na participação de mercado, sendo isso o fim e não o meio do processo, que seria a formação da estratégia. Em função de muitas vezes terem dificuldade em responder a certas questões dos gestores, não conseguindo diferenciar estratégias de crescimento e manutenção, a segunda onda da escola de posicionamento abriu espaço para a terceira onda.

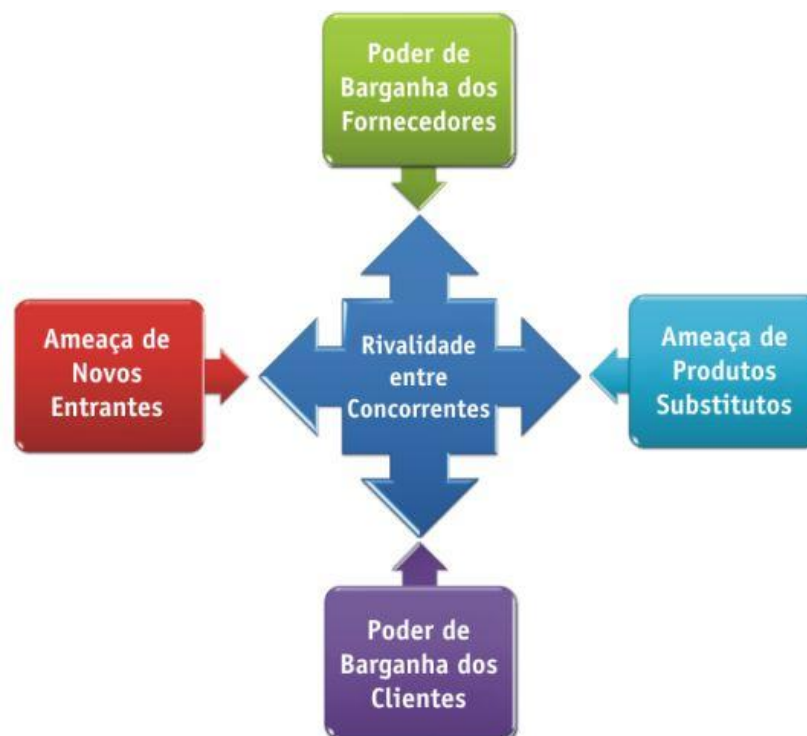
c) A Terceira Onda: O Desenvolvimento de Proposições Empíricas

Na década de 80 essa abordagem teve tanta visibilidade que acabou por dominar toda a literatura e prática de administração estratégica. Essa abordagem consistiu na busca empírica e sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas. Michael Porter foi o representante desta onda e, na sua visão, a estratégia deveria ser baseada na estrutura de mercado na qual as empresas estivessem inseridas. Ele utilizou a abordagem básica da escola do design, aplicando-a ao ambiente externo da empresa e acrescentou conhecimentos da organização industrial. O modelo criado por Porter (figura 5) identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência:

- Ameaça de Novos Entrantes: as empresas criam barreiras à entrada que são fatores que dificultam o surgimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor.
- Poder de Barganha dos Fornecedores da Empresa: existe rivalidade entre as empresas e seus fornecedores na briga pelo preço dos insumos, sendo que a vantagem acaba recaindo sobre o lado que tem mais opções

- Poder de Barganha dos Clientes da Empresa: da mesma forma que o item anterior, os clientes buscam sempre maior qualidade a preços mais baixos e isso depende da capacidade deles influenciarem a empresa, devido a sua capacidade de compra, sua disposição em experimentar produtos substitutos, dentre outros.
- Ameaça de Produtos Substitutos: são aqueles bens que não são os mesmos produtos, mas atendem as mesmas necessidades dos clientes, não competem com a mesma intensidade, mas são relevantes para a empresa ficar atenta.
- Intensidade da Rivalidade entre Empresas Concorrentes: são as manobras que as empresas utilizam para conquistar determinadas posições, seja através de ataque direto ou mesmo de alianças estratégicas, mas salienta-se que esta força é um conjunto dos resultados das forças anteriores.

Figura 5 – Modelo de Porter de Análise Competitiva



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p 83)

As particularidades de cada uma dessas forças podem explicar os motivos de as empresas optarem por uma determinada estratégia, o que leva a pensar que são as possibilidades estratégicas. Apesar disso, Porter trabalha com três as estratégias básicas: baixo custo (ser o produtor de baixo custo da indústria, através da experiência e economia de escala, por exemplo), diferenciação (desenvolvimento de produtos com características únicas perante a concorrência) e foco (atender segmentos de mercado, pois conforme será abordado nos próximos tópicos deste trabalho, não é possível produzir tudo para todos).

Cabe salientar que existem alguns pontos de questionamento relativos a essa escola. E a preocupação quanto ao foco é a primeira delas, já que a escola do posicionamento é orientada para o econômico, para o quantificável, o que pode resultar estratégias tendenciosas, pois os dados factuais tendem a ter maior importância se comparados a estratégias de qualidade, por exemplo. O contexto estreito demonstra premiar empresas de grande porte tradicionais e não onde o poder do mercado é maior e a concorrência menor, isso acaba por favorecer condições de estabilidade, como apresentado nas duas escolas anteriores, além de enfatizar as condições externas em detrimento às internas. O processo se caracteriza por se manter dentro da empresa realizando cálculos, como já propunha Von Clausewitz, deixando de aprender com o ambiente externo, impedindo além do aprendizado, criatividade e empenho pessoal. Por fim, em função das deficiências apresentadas neste modelo, a própria estratégia pode resultar em um foco estreito, uma vez que, é vista como uma posição genérica e não uma perspectiva única.

Porém, a escola de posicionamento abriu espaço a pesquisas e forneceu um poderoso conjunto de conceitos à prática, mas deve ser utilizada de maneira combinada à outras escolas, ampliando a visão estratégica.

#### 2.1.2.4 Escola Empreendedora

As três escolas anteriores têm caráter **prescritivo**, daqui em diante, as escolas apresentam caráter **descritivo**, buscando a compreensão do desdobramento do processo de formação de estratégia. A escola empreendedora focaliza o processo de formação de estratégia num único líder e enfatiza a intuição, julgamento, sabedoria e experiência. A visão da estratégia, criada num processo

semi-consciente na cabeça deste líder, serve como um guia, que pode ser adaptada conforme a experiência deste líder, o que sugere que a estratégia pode ser ao mesmo tempo, deliberada nas suas linhas gerais e emergente em seus detalhes.

A figura do empreendedor é central nesta escola e está vinculada ao líder, detentor da visão estratégica, como uma das peças do sucesso organizacional e isso está ligado ao tipo de comportamento do indivíduo, podendo existir não apenas na concepção de uma empresa, mas na sua “reinvenção”. Essa personalidade empreendedora traz como características a grande necessidade de controle, independência e senso de realização, muitas vezes, resistindo à autoridade. Apesar disso, devido a essa orientação estratégica, o empreendedor observa e compreende melhor as mudanças ambientais, percebendo de forma mais ampla e rápida as possíveis oportunidades e passando a persegui-las na ânsia de lucrar com isso. Como consequência a própria organização tende a tornar-se mais flexível e aberta às reformulações.

Analisando criticamente a escola empreendedora, percebe-se que a escola empreendedora beneficiou empresas, principalmente nos primeiros tempos de implantação, como o senso de direção e integração, resultando em gerências interessadas e criativas. Mas, a principal crítica feita a essa é o fato das estratégias serem calcadas em uma só pessoa, no comportamento de um só indivíduo, podendo não só levar esse indivíduo aos extremos, como prender-se em demasiado aos detalhes ou pensar longe demais, como também tornar as ações da empresa dependentes aos estímulos e vontades destas pessoas. Essa escola também não explica exatamente como se forma a estratégia, pois está ligada ao processo de cognição humana.

No que tange ao contexto, os preceitos da escola empreendedora podem ser aplicados em empresas novas, pois precisam de estímulo e uma visão rica e algumas empresas com problemas, pois precisam ampliar sua visão e passar por uma reformulação.

#### 2.1.2.5 Escola Cognitiva

Um dos propósitos desta escola é a compreensão da visão estratégica e de como elas se formam sob determinadas circunstâncias, estudando o processo da

cognição humana, por meio da psicologia cognitiva. As estratégias surgem na mente dos estrategistas na forma de conceitos e esquemas formados pela sua interpretação do ambiente e elas podem originar a construção de uma realidade.

Essa escola possui visões diferenciadas acerca do processo cognitivo; primeiramente será apresentada as limitações mentais dos estrategistas, em seguida o processamento de informações de cognição estratégica, como a mente pode mapear as estruturas do conhecimento e, por fim, a cognição estratégica como um processo de construção.

a) Cognição como Confusão

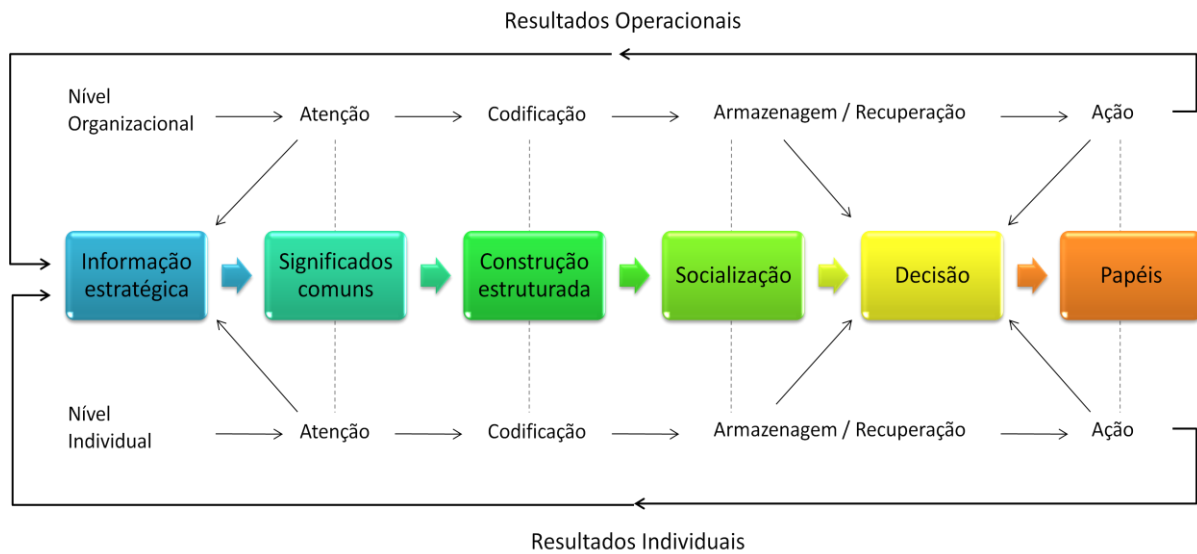
Em 1958 popularizou-se a noção de que o mundo é grande e complexo demais em relação ao cérebro humano, cuja capacidade de processamento de informações é altamente limitada. Dessa forma, a tomada de decisões torna-se menos racional que o esforço inútil em busca da racionalidade. Tversky e Khanemam, em 1974 realizaram pesquisas sobre predisposição e julgamento onde mostraram as conseqüências óbvias para a geração de estratégias, que incluem: a busca por evidências que apóiam as crenças; o favorecimento das informações mais recentes; a tendência para ver o efeito causal entre duas variáveis que simplesmente podem ser correlatas; o poder do pensamento otimista e sabedoria convencional.

b) Cognição Como Processo de Informações

Quando se analisa o processo de cognição individual, é necessário estar ciente dos efeitos da coletividade nesse processamento. Altos executivos dispõem de tempo limitado para supervisionar vastos números de atividades e grande parte das informações que recebem estão agregadas, o que pode acumular distorções esperadas. Em seu modelo de processamento paralelo de informações (figura 6), **Corner, Kinichie e Keats (1994)**, afirmam que indivíduos e organizações operam, essencialmente, segundo os mesmos princípios, sendo que o processamento passa por algumas etapas, sendo: atenção, codificação, armazenagem e recuperação, escolha e, finalmente, avaliação de resultados.



Figura 6 – Modelo de Processo Paralelo de Tomada de Decisões Estratégicas



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 121)

A atenção determina quais informações serão processadas e quais serão ignoradas. A codificação dá significado às informações, buscando adequação entre elas e as categorias existentes. Na armazenagem e recuperação a cognição começa com a memória que, no indivíduo, é uma teia de associações entre diferentes itens de informações, já nas organizações as informações estão em formulários, regras, procedimentos, convenções e tecnologias. A ligação entre o indivíduo e a organização é a chamada socialização, onde a organização trabalha para que o indivíduo aceite as rotinas existentes, as quais passam a fazer parte da memória do indivíduo. Na escolha, o processo vai de um estágio para outro antes de passar decisivamente à resolução. Essa resolução pode dar a impressão de que a decisão foi tomada, mas na realidade ela é emergente. Por fim, os resultados iniciam a realimentação de todo o processo, no qual indivíduos e organizações compreendem suas escolhas e alimentam essa compreensão no processo permanente de informações, isto é, de volta à atenção, codificação, armazenagem e recuperação com respeito às escolhas subseqüentes.

### c) Cognição como Mapeamento

Apesar das várias visões desta escola, a necessidade de estruturas mentais para organizar o conhecimento é fundamental. Os mapas cognitivos que separam os

fatores, ou que agrupam fatores semelhantes, que são importantes para os gestores. Emprestado da psicologia cognitiva, os mapas de Administração costumam ser chamados esquemas, com muitos dados de um modo geral, e o desafio é definir como armazená-los e disponibilizá-los, assim quadros complexos podem ser criados a partir de dados puros. Os esquemas são apenas o início de um processo que gerará novos questionamentos. Ao mesmo tempo, informações que possam parecer inconsistentes com o esquema são ignoradas.

d) Cognição como Realização de Conceitos

Os gerentes são produtores e usuários de mapas. A maneira como eles criam seus mapas cognitivos é vital para compreensão da formação estratégica. No sentido mais fundamental, isso é formação de estratégia. Uma estratégia é um conceito; assim, utilizando uma antiga expressão da psicologia cognitiva, a geração de estratégia é realização de conceito. A dificuldade desta abordagem reside no fato de que os processos mentais envolvidos no desenvolvimento da estratégia são de difícil acesso, pois podem estar dentro do subconsciente do ser humano. A fonte desses processos pode ser obscura, mas a presença de uma estrutura lógica de pensamento não. Assim, os autores salientam a importância de compreender como os estrategistas sintetizam informações intangíveis em novas oportunidades.

e) Cognição como Construção

Esta visão considera que o que está dentro da mente humana não é uma representação do mundo externo, ela interpreta esse mundo. Essa visão construtivista rompe com o senso-comum de aceitar o que as pessoas vêem como um dado, então os esquemas dependem do que o indivíduo vê e acredita e as organizações constroem o ambiente a partir da diversidade e da ambigüidade das informações. Portanto, a formação da estratégia se baseia na experiência de vida e na interpretação do mundo pelo líder.

A psicologia cognitiva não conseguiu responder aos questionamentos de ordem prática no campo da Administração. Porém, como contribuição, ela nos trouxe o conhecimento das limitações humanas que, inevitavelmente, estão presentes na formação de estratégias. Percebe-se também que a escola cognitiva admite os

efeitos imprevisíveis, oriundos da subjetividade do executivo sobre a condução da organização.

#### 2.1.2.6 Escola do Aprendizado

Essa escola defende que as empresas aprendem sobre a estratégia ao longo do tempo e, na maioria das vezes, de forma coletiva. Enquanto as escolas de design, planejamento e posicionamento se preocupam em como formular a estratégia, essa escola vai além, buscando compreender como elas se formam nas organizações. A formulação e a implementação não são vistas como etapas dissociadas uma da outra, podendo ocorrer simultaneamente com a interação dos vários níveis hierárquicos.

O que os pesquisadores desta escola perceberam é que o redimensionamento da estratégia se originava das pequenas ações e decisões das rotinas, tomadas por vários tipos de pessoas e que, ao longo do tempo, acabavam por produzir grandes mudanças na organização. Muitos desses pesquisadores, incluindo Mintzberg, defenderam a idéia de que estratégias puramente deliberadas bloqueiam a aprendizagem, uma vez que as mesmas já foram formuladas. Entretanto, a estratégia emergente permite a aprendizagem, ao reconhecer que as pessoas que compõem a organização são capazes de identificar situações isoladas, se forem corretamente selecionadas pelo executivo principal, transformam-se em estratégias emergentes. Então, considerando que essas estratégias, não são as inicialmente pretendidas e são movidas por aspectos externos e internos, afirma-se que o verdadeiro aprendizado ocorre na interface entre o pensamento e a ação, “quando os agentes refletem sobre o que fizeram” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 147) e o líder tem um importante papel neste momento de reflexão, pois pode gerenciar o processo de aprendizado estratégico dentro da equipe, quando novas estratégias podem emergir.

Outra vertente dessa escola trata do aprendizado como criação do conhecimento, dividindo-o em tácito (pessoal, específico do contexto e difícil de formalizar e comunicar) e explícito (conhecimento codificado, possível de ser transmitido em linguagem formal). O processo de conversão desses conhecimentos é de grande valia e a empresa deve assumir o papel de facilitador, onde o conhecimento tácito dos funcionários é sintetizado, transformado em explícito e

passível de ser incorporado aos novos produtos ou tecnologias da organização. E esse aprendizado, se unido às competências ou capacidades enraizadas da empresa, tende a gerar a vantagem competitiva, difícil de ser copiada.

A escola do Aprendizado apresenta uma realidade altamente indesejável: é expressivamente oneroso manter uma postura estratégica baseada em erros e acertos, além de ser muito lenta poder significar uma estratégia perdida ou errada. As dificuldades que giram em torno do processo de aprendizagem individual e coletivo, devem ser previstos, até que sua formulação estratégica se concretize em resultados palpáveis. Apesar disso, a escola introduziu a mobilidade desejável aos padrões estratégicos, onde as mudanças necessárias ao melhor desempenho da organização podem ser formuladas com maior rapidez.

#### 2.1.2.7 Escola do Poder

A escola do aprendizado introduziu, sutilmente, o poder e a política aos processos de formulações estratégicas. A escola do Poder admite sem reservas a influência pessoal presente nas decisões estratégicas das organizações. Tomando-se como pressuposto que as relações de poder estão presentes nas organizações e, muitas vezes o termo *poder* é compreendido como um comportamento ilegítimo, pois explora o mercado de maneira não puramente econômica, é necessário distinguir o poder em micro (ilegítimo) e o poder macro (legítimo).

##### a) Poder Micro

O poder micro nas organizações é fruto de sonhos, ciúmes, interesses e temores dos indivíduos que, de forma natural ou até inconsciente, introduzem cognição e aprendizagem aos processos de negociação, concessão e coalizões que fazem parte da rotina administrativa nas organizações. Bolman e Deal (1997) formularam as proposições do mundo da política organizacional:

- Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse.
- Existem diferenças duradouras, entre os membros da coalizão, em valores e crenças, informações, interesses e percepções da realidade.
- A maioria das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos: quem obtém o quê.

- Recursos escassos e diferenças duradouras dão ao conflito um papel central na dinâmica organizacional e tornam o poder o recurso mais importante.

- Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados.

Desta forma, a formulação da estratégia é produto de indivíduos que buscam seus próprios interesses e não refletem exatamente isso, não significando, necessariamente, que sejam as mais adequadas para o contexto da organização no momento.

#### b) Poder Macro

O poder macro representa a interdependência da organização com o seu ambiente, como fornecedores, compradores, sindicatos, concorrentes, bancos e governo e a estratégia, sob essa perspectiva, gerencia as demandas dos agentes e os usa em benefício da empresa. Realizar uma análise dos interessados é uma forma de lidar com as forças políticas sob uma abordagem mais racional. Ao mesmo tempo, essa ótica pode ser de difícil aplicação, já que é difícil uma organização conseguir analisar quem tem poder sobre elas próprias e reagir de forma equilibrada para responder às pressões dos agentes. Mas a interdependência na sociedade moderna cresceu tanto que as organizações ampliaram os relacionamentos e, muitas vezes, formulam estratégias coletivas por meio de parcerias, deixando claro que a negociação é o ponto culminante da visão de poder macro.

Uma das principais críticas a essa escola é a tendência em minimizar a influência da cultura e da liderança, o que pode conduzir à perda da noção das estratégias permanentes que são vitais para a estabilidade da organização, uma vez que as estratégias oriundas de formulações políticas podem ser fontes de distorções, desperdícios e fragmentações, além de poder fazer com que algumas delas percam o seu ideal ético.

#### 2.1.2.8 Escola Cultural

Inversamente à escola do Poder, a escola Cultural, defende a manutenção da cultura organizacional, resistindo a mudanças que gerem estratégias instáveis e grandes mudanças em suas crenças e valores organizacionais. A cultura é

composta por diversas interpretações do mundo, as quais são compartilhadas de forma coletiva pelo processo social. A cultura organizacional é formada por valores coletivos que refletem as tradições, os hábitos e manifestações das pessoas que fazem parte da organização e é ela que une a estrutura organizacional com seus processos. Diante das circunstâncias do ambiente cultural, a formação de estratégias é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros da organização, onde além de a cultura e a ideologia não encorajarem as mudanças estratégicas, podem criar viés durante este processo, pois as organizações passam a enxergar apenas aquilo que lhes é conveniente.

Por outro lado, a visão baseada em recursos sustenta que a organização tem capacidade de analisar e identificar os tipos de recursos que possui para conduzi-la a altos lucros, podendo assim desenvolver suas capacidades internas e criar vantagem competitiva, já que sua cultura e o processo social que a envolve, são únicos e difíceis de serem copiados.

A escola Cultural apresenta uma grande fragilidade ao fundamentar seus rumos apenas nos valores culturais dos indivíduos e não possuir um conceito claro. A indisposição para aderir mudanças, ou seja, as resistências naturalmente encontradas nos indivíduos para adotarem novos paradigmas podem impedir a visão periférica da organização, levando-a à estagnação. Como contribuição, a escola resgatou o consenso ideológico perdido pelo pensamento político da escola do Poder e o coletivismo do processo social, contrário às escolas do design, cognitiva e empreendedora.

#### 2.1.2.9 Escola Ambiental

Ao contrário das escolas anteriores, onde havia a figura do estrategista – fosse individual ou coletivo – na escola ambiental o ambiente externo é o agente central no processo de formação estratégica. Por considerar a soberania natural imposta pelo ambiente um fator decisivo, a geração de estratégias da organização resume-se, simplesmente, a adaptações aos movimentos externos. A origem desta escola está ligada à Teoria da Contingência, na qual situações diferentes dão origem a comportamentos diferentes.

A obra de Hannan e Freeman (1977) intitulada *A Ecologia da População das Organizações* expressa suas dúvidas quanto à capacidade de aprendizado e adaptação das organizações. O estudo defende a posição de que a estrutura básica e o caráter da organização são fixados pouco depois do seu nascimento. Sendo assim, duvidam dos verdadeiros efeitos benéficos que as estratégias formuladas ao longo da vida organizacional possam realmente modificar o destino da organização para melhor. Comparam as organizações a organismos biológicos que nascem, se tiverem recursos e competitividade crescem, e só sobreviverão se forem capazes de se defenderem dos efeitos predadores do ambiente; posição essa criticada por pesquisadores que afirmam que empresas “não são moscas e as decisões não são programadas por dotação genética” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 215).

As possíveis limitações organizacionais causadas por formulações estratégicas, baseada apenas pelas mensagens do ambiente externo, podem constituir-se uma das causas da previsível morte da organização. Ignorando os seus exageros, os estudos da escola Ambiental contribuiriam na análise das forças do ambiente que, inegavelmente, exercem uma força imperativa sobre a organização.

#### 2.1.2.10 Escola da Configuração

A Escola da Configuração é finalmente a reunião de todos os pensamentos estratégicos, numa integração pacífica entre configuração e transformação. Sob essa abordagem uma organização, ao nascer, assume necessariamente uma configuração estratégica inicial estável, por um determinado período de tempo. Depois, dependendo do seu contexto, ela muda essa configuração, através de outros conjuntos estratégicos.

Os períodos de estabilidade das organizações podem ser interrompidos por saltos para outra configuração. O novo processo de geração de estratégias, quando ocorre em função da transformação, encontra-se dentro de uma mistura de conceitos básicos, planejamento formal, competitividade, aprendizagem cooperativa, política, ambiente externo, cognição coletiva ou individual. É de suma importância que as mudanças sejam aplicadas no momento oportuno e no contexto adequado. Os estudos que fundamentaram a escola de configuração foram feitos na Faculdade

de Administração da McGill University, no início dos anos 70, dirigidos por Pradip Khandwalla que, em sua tese de doutoramento, descobriu uma justificativa empírica para essa abordagem. Khandwalla afirmou que a eficácia nas organizações que ele estudou não estava relacionada ao uso de qualquer atributo em particular, como a descentralização de poder ou uma determinada abordagem ao planejamento, mas sim às correlações entre vários atributos, ou seja, reuniam diferentes características de maneiras complementares a uma determinada espécie de planejamento, com uma determinada forma de estruturação e um determinado estilo de liderança. As organizações foram classificadas, por ele, da seguinte forma:

- Organização Empreendedora (estrutura simples, pequena, jovem, informal, flexível, geralmente administrada pelo patrão)
- Organização Máquina (produto da revolução industrial, cargos altamente especializados e trabalhos padronizados, estrutura complexa, com a presença de um líder sobre a base operacional composta por tecnocratas, assessores e hierarquia de linha para o controle pessoal)
- Organização Profissional (Estrutura altamente descentralizada com domínio de profissionais treinados, independentes de gerenciamento de linha)
- Organização Diversificada (Diversificada, unidades independentes unidas por uma estrutura administrativa flexível).
- Organização Adhocracia (Exigem peritos de diferentes especialidades coordenando em ajustes mútuos, auxiliados por comitês permanentes, força-tarefa).
- Organização Missionária (Dominada por forte cultura, seus membros são encorajados a cooperar. A estrutura é de pouca especialização. Valores e crenças unem a organização e as pessoas possuem liberdade de ação, o que sugere uma forma pura de descentralização)
- Organização Política (Sistema de poder estável, conflituosa e fragmentada).

Apesar de conseguir sintetizar o complexo mundo da Administração Estratégica, a escola de configuração não conseguiu ficar imune às críticas dos estudiosos paralelos. Não há discordância quanto à mudança de configuração das empresas, mas sim que existam mudanças quânticas de configurações, a ideia de mudanças incrementais é aceita como um processo natural de adaptação da organização às suas novas realidades impostas pelo ambiente.



A estratégia de marketing, assim como qualquer outra, também possui diversas abordagens e conceitos e, da mesma forma como Mintzberg et al. (2006) e Bulgacov et al. (2007) afirmaram sobre a estratégia, não há um conceito ou modelo que a defina ou que a explique, pois ela é consequência direta de seu contexto e da sua simbiose com o meio. Assim, apresenta-se alguns conceitos de estratégia de marketing e modelos de sua formação.

## 2.2 Estratégia de marketing

Em face de todo esse contexto acerca da estratégia, pode-se perceber que a inter-relação entre competição e estratégia permeia a conceituação do processo estratégico (AAKER, 2001; DAY, 1994; HAMEL; PRAHALAD, 1995; HENDERSON, 1998; PORTER, 1992) e as ações de marketing têm papel essencial, pois elas são o elo da empresa com o mercado. Assim, Sudharshan (1995) afirma que alcançar a vantagem construindo relação com seus *stakeholders* é o foco principal da estratégia de marketing.

É relevante salientar que, o conceito de estratégia de marketing não tem sido revisto com a mesma atenção que o conceito de marketing. Apenas nesta última década (2000-2010), a American Marketing Association (AMA), revisou o conceito de marketing duas vezes, que atualmente é: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar ofertas de troca que têm valor para os clientes, fornecedores e a sociedade em geral” (Marketing News, 2008, p.28).

Reibstein, Day e Wind (2009) atribuem essa falta de atenção com o conceito de estratégia de marketing devido ao fato de a estratégia de marketing sofrer de uma crise de identidade em função de sua definição estar inter-relacionada a da estratégia organizacional. Para isso, busca-se um delineamento mais claro a respeito do conceito de estratégia de marketing.

Por isso, Day (1992) acredita que a estratégia de marketing refere-se ao desenvolvimento de atividades freqüentes, interativas e proativas com os diversos públicos com vistas à obtenção de vantagem competitiva sustentável enfatizando a interatividade com o mercado consumidor, finalidade do marketing.

Varadarajan (2010) conceitua estratégia de marketing como um modelo organizacional integrado de decisões que especificam escolhas relativas ao mercado que se pretende atender, ao segmento que se pretende atingir, às ações de marketing utilizadas e a alocação de recursos entre mercados, segmentos e ações de marketing na criação, comunicação e / ou entrega dos produtos que oferecem valor aos clientes nas trocas com a organização e que permitem à organização alcançar seus objetivos.

Fazendo-se uma ligação com a questão da complexidade do mercado e da geração de vantagem competitiva, pode-se inferir que o marketing tem papel preponderante no alcance dos objetivos apregoados por Varadarajan (2010). Desta forma, parece ser consenso no meio acadêmico a importância da orientação para o mercado, onde o consumidor é colocado como o centro difusor dos insights e do desenho das estratégias, já que conquistá-lo é o objetivo das empresas e onde, uma empresa com capacidade de detecção de mercado e vinculação com o cliente, terá um desempenho organizacional superior (DAY, 1994; KOHLI & JAWORSKI, 1990; KIRCA, JAYACHANDRAN & BEARDEN, 2005).

Dessa forma, o domínio do marketing estratégico engloba o estudo da organização, fenômenos inter-organizacionais e ambientais, preocupados com o comportamento das organizações no mercado, no contexto da criação, comunicação e entrega dos produtos que oferecem valor aos clientes em intercâmbios com organizações e são conseqüência importante do ponto de vista do crescimento em longo prazo e do desempenho da organização (VARADARAJAN, 2010).

O que tem se notado é a grande quantidade de trabalhos em estratégias de segmentação e posicionamento, por exemplo, que foram exaustivamente exploradas na maioria dos textos de gerenciamento e estratégia de marketing. É dada maior ênfase em conteúdo estratégico, não pelo processo ser menos importante, mas isso é reflexo de a maioria das pesquisas em marketing serem voltadas ao conteúdo estratégico, em detrimento do processo. Pesquisas em processo estratégico em marketing permanecem limitadas. Conseqüentemente, existe uma necessidade de os pesquisadores examinarem os vieses gerenciais e os mapas mentais que guiam o **processo de formação da estratégia**, tornando-se importante estudar como os gerentes tomam decisões e o que afeta suas decisões (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2010), objetivo principal deste estudo.

### 2.2.1 Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing

Toaldo (2004) reforça que a preocupação da formulação e implementação de estratégias de marketing é voltada à questão do valor para o cliente, para que a oferta de valor se torne concreta, adequada aos desejos do consumidor, tendo, como consequência, o atingimento dos objetivos organizacionais.

A formulação, dentro do processo estratégico em marketing, diz respeito a como as estratégias são concebidas, envolvendo todas as ações anteriores para definir uma estratégia que, posteriormente será implementada. Esse elemento do processo inclui uma avaliação do ambiente (suas oportunidades e ameaças) e um diagnóstico da própria organização, levantando seus pontos fortes e falhos. Dessa forma pode-se optar pela estratégia que melhor se encaixe no contexto em questão (MENON et al., 1999; MINTZBERG et al., 2006).

Já a implementação é a própria realização da estratégia, é a forma como ela é operacionalizada dentro da organização e isso inclui a utilização de recursos internos (materiais, pessoais, etc), comunicação, comprometimento com a estratégia e com os recursos, etc (MENON et al. 1999).

A formulação e a implementação de estratégias de marketing devem, portanto, ter o foco ajustado para a criação e a entrega de valor ao público-alvo (WEBSTER, 1988, 1992). Ressalta-se ainda que este processo em si, especialmente se cuidadosamente elaborado e executado, pode ser considerado uma vantagem competitiva duradoura, tendo em vista que a cópia por parte da concorrência de toda uma série de atividades é de excessiva complexidade (SHOHAM; FIEGENBAUM, 1999).

É importante dizer que a formulação e a implementação de estratégias, que correspondem ao processo de uma estratégia, são entendidas aqui como as ações para construir e praticar uma estratégia, sendo fundamental que ambas as partes estejam em plena consonância e interação na prática organizacional. (HUTT, REINGEN; RONCHETTO, 1988; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; MENON et al., 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001; PIERCY, 1998).

Sob esse aspecto, releva-se a importância do processo estratégico em marketing, já que ele é constituído da formulação e implementação, sofrendo interferências de vários ambientes, enfatizando que não se deve adotar uma visão

estritamente linear desse processo. Pesquisas recentes em estratégia de marketing vêm formulação e implementação não como duas ações distintas, mas interligadas e entrelaçadas, ocorrendo simultaneamente em um sistema de constante feedback. A perspectiva da improvisação requer um exame da seqüência temporal nas ações que ocorrem nas empresas. No sistema de feedback contínuo, o processo de formulação, o conteúdo estratégico e a implementação ocorrem simultaneamente. E esse processo vislumbra o "como as ações são iniciadas nas empresas" em detrimento a "quais ações são iniciadas" e isso ajuda os pesquisadores a compreender melhor como as estratégias emergem nas organizações. Assim, focando no processo como um todo é possível perceber que ele é construído continuamente (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; TOALDO, 2004).

Apresentam-se, assim, modelos teóricos testados e validados que discorrem sobre estrutura e elementos necessários à formação da estratégia de marketing: os trabalhos de Sashittal e Jassawalla (2001), Noble e Mokwa (1999) e Menon et al. (1999). Esta seleção se dá em razão de os pesquisadores serem representativos no pensamento da estratégia de marketing e por focarem o processo de formação da estratégia de marketing em seus modelos. O modelo proposto no estudo de Menon et al. (1999) será apresentado de forma mais detalhada por ter sido o modelo utilizado como base teórica tanto para a coleta como para a análise do material empírico dos casos estudados.

### 2.2.2 Modelo de Processo de Planejamento e Implementação de Estratégia de Marketing em pequenas e médias indústrias de Sashittal e Jassawalla (2001)

Consoante com outros autores aqui apresentados, Sashittal e Jassawalla (2001) reiteram que existe uma rica tradição de pesquisa em conteúdo estratégico e que pesquisas sobre o processo permanecem pouco desenvolvidas em marketing.

Para os autores a implementação de marketing, o processo de traduzir intenções em ações estratégicas e realização de objetivos, parece preocupação tanto dos profissionais quanto do planejamento estratégico, onde a implementação emerge como uma resposta adaptativa da organização frente às mudanças ambientais, raramente descritos nos planos estratégicos, e envolve improvisações de ações.

Assim, considerando a crescente importância das pequenas e médias indústrias no mercado norte-americano, Sashittal e Jassawalla (2001) desenvolveram um estudo exploratório do processo de implementação de estratégia de marketing em 50 pequenas indústrias americanas. Seu método constituiu de uma revisão de literatura acerca da implementação de estratégias que serviram como base para o estudo piloto feito com 10 empresas. Utilizando da abordagem qualitativa, os autores fizeram entrevistas em profundidade das quais resultou uma lista de tópicos discutidos que serviram como base para alinhar o roteiro de entrevista aplicado nas 40 empresas restantes da amostra.

A figura 7 abaixo apresenta o modelo de implementação de marketing proposto por Sashittal e Jassawalla (2001).

Figura 7 – Modelo de Processo de Planejamento e Implementação de Estratégia de Marketing em Pequenas e Médias Indústrias



Fonte: Adaptado de Sashittal e Jassawalla (2001, p. 56).

Os fatores que compõem o modelo de Sashittal e Jassawalla (2001) são:

I – Antecedentes Contextuais, descritos como sendo os padrões do comportamento adaptativo da empresa em relação ao mercado, são eles:

a) Forças ambientais: composta por influência da tecnologia, economia, concorrência e clientes;

b) Escolhas gerenciais: contemplando as decisões estratégicas (objetivos, mercado-alvo e uso de recursos) e design organizacional (envolvendo estrutura, sistema, processos e pessoas);

II – Influência do nível operacional: que são os padrões de comportamento das estratégias de marketing da empresa:

a) Forças do nível operacional: são os eventos diários que influenciam a empresa;

b) Escolhas no nível operacional: são as decisões emergentes acerca do conteúdo estratégico de marketing, ou seja, em relação ao seu composto mercadológico e as respostas adaptativas da empresa na implementação;

III – Escolhas gerenciais são a combinação entre habilidades e escolhas gerenciais que ligam a empresa ao ambiente, sendo:

a) Relação entre planejadores e implementadores;

b) Habilidades estratégicas como sendo a capacidade interpretativa, integrativa e o comprometimento com os clientes;

c) Natureza e extensão da resposta da organização às forças do mercado, ou seja, da capacidade criativa no processo de adaptação das estratégias previamente deliberadas;

IV – Resultados do processo de estratégia de marketing são os indicadores que medirão a efetividade da implementação da estratégia e se dividem em:

a) Resultados relacionados a clientes, produto e mercado, ou seja, índices tangíveis, como lucratividade, crescimento, vendas, etc;

b) Resultados organizacionais e psicossociais, ou seja, índices intangíveis ou de medição mais complexa, devido a sua natureza abstrata, como satisfação dos funcionários, segurança no trabalho, etc.

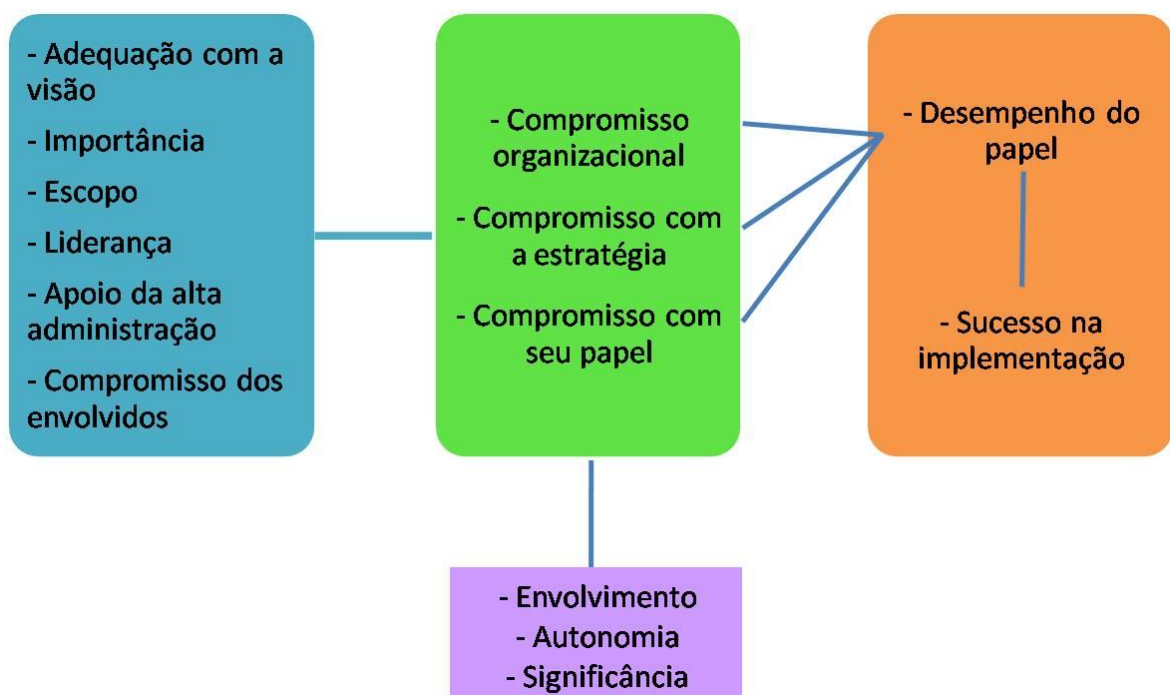
Como principais resultados de seu estudo, Sashittal e Jassawalla (2001) concluíram que as improvisações e adaptações no conteúdo da estratégia e nas atividades de marketing da organização ocorrem dia-a-dia e essa é a característica central do processo de implementação. A natureza e a extensão das improvisações e adaptações também determinam a orientação para o mercado da empresa, sua taxa de crescimento e sua efetividade estratégica. Perceberam também que os processos de planejamento e implementação interagem fortemente e essa interação forma o comportamento de mercado da empresa, afetando seus resultados.

### 2.2.3 Modelo de Implementação da Estratégia de Marketing de Noble e Mokwa (1999)

Outra proposta de formação da estratégia de marketing é apresentada por Noble e Mokwa (1999), sendo um modelo dos elementos que influenciam o sucesso do processo de implementação. Os autores salientam a interrelação organizacional dentro do processo estratégico e dão ênfase nas percepções, papéis e ações dos gerentes de nível intermediário na implementação das estratégias de marketing.

Após um estudo qualitativo seguido de validação quantitativa, Noble e Mokwa (1999) identificaram os elementos necessários para a implementação da estratégia de marketing e estão distribuídos em quatro grupos de variáveis (Figura 8).

Figura 8 – Modelo de Implementação de estratégias de Marketing de Noble e Mokwa (1999)



Fonte: Adaptado de Noble e Mokwa (1999, p. 61)

As variáveis que compõem o modelo de implementação da estratégia de marketing são definidas por Noble e Mokwa (1999):

I - Variáveis de Resultado: os resultados do processo são analisados a partir do sucesso da implementação na organização e da performance das atividades do gerente (o quanto da meta foi atingido em relação ao resultado global).

II- Dimensões de Compromisso: são três as variáveis de compromisso:

a) Compromisso organizacional: identificação da pessoa e do seu trabalho com os objetivos e valores organizacionais. Os autores buscam verificar o compromisso dos indivíduos para com a organização avaliando o orgulho de trabalhar na empresa, a congruência entre seus valores individuais e os da organização, bem como a confiança na organização (TOALDO, 2004).

b) Compromisso com a estratégia: apoio do gerente à estratégia de marketing, onde sua concordância está relacionada ao seu empenho para que os interesses da organização se realizem (NOBLE; MOKWA, 1999).

c) Compromisso do papel de gerente: compreensão da determinação do gerente em assumir e cumprir suas responsabilidades na implementação, mesmo que precise desconsiderar suas crenças pessoais sobre a estratégia.

III- Fatores da Estratégia: são os aspectos da estratégia que influenciam os gerentes na sua implementação.

a) Adequação à visão: adequação da estratégia implementada com a visão estratégica organizacional, servindo como um guia para os gerentes direcionarem suas atividades (NOBEL; MOKWA, 1999).

b) Importância percebida da estratégia: avalia a percepção de até que ponto a estratégia é importante para a empresa e isso está ligado à motivação do gestor em implementá-la.

c) Escopo da estratégia: é a amplitude do envolvimento da estratégia dentro dos níveis hierárquicos e grupos funcionais

d) Liderança efetiva (*championing*): avalia se um líder está à frente da implementação da estratégia, levando os indivíduos a atingir os objetivos.

e) Apoio da alta administração: os autores avaliam que o apoio da alta administração é essencial na implementação e na valorização da estratégia.

f) Compromisso de todos na organização: é o comprometimento das pessoas com a estratégia de marketing, relacionando-o ao sucesso estratégico.

IV- Papel dos Gerentes Responsáveis pela Implementação: o papel do nível intermediário na implementação influencia o seu compromisso no desempenho de tal papel.



a) Envolvimento com o seu papel: seu envolvimento na formulação da estratégia e na adequação das suas funções, suas tarefas e atividades.

b) Autonomia do papel do gerente: liberdade para a tomada de decisões na implementação da estratégia.

c) Significância do papel do gerente: como o gestor percebe a importância do seu papel para o sucesso da implementação da estratégia.

A maioria das hipóteses em relação às variáveis foi comprovada. Apresenta-se a seguir, algumas conclusões dos autores no que se refere à implementação da estratégia de marketing:

- o compromisso dos gerentes tem influência na performance individual e no sucesso do esforço de implementação como um todo;

- o compromisso de todos na organização aumenta o compromisso individual dos gestores e influencia diretamente o sucesso da implementação;

- o senso de importância entre os gestores encarregados da implementação influencia o compromisso, a performance e a implementação da estratégia;

- a autonomia não pareceu influenciar o compromisso a performance;

- os gestores demonstraram interesse em conhecer profundamente a estratégia a ser implementada, tanto no seu significado como na sua adequação com a visão estratégica da empresa (TOALDO, 2004);

- o compromisso organizacional teve pouca importância na implementação.

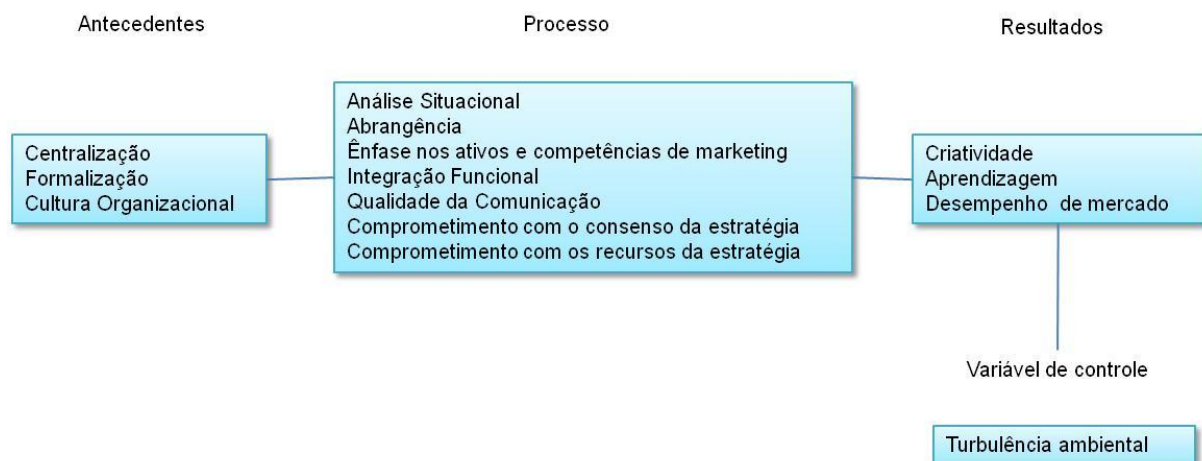
#### 2.2.4 Modelo de Formação da Estratégia de Marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam *and* Edison (1999)

Buscando preencher algumas lacunas dos estudos de estratégia em marketing e, afirmando que pouco se estuda acerca de seu processo, os autores propõem o modelo *Marketing Strategy Making* (MSM), ou Formação da Estratégia de Marketing. Para os autores, formulação e implementação não são processos dissociados, tampouco lineares, eles interagem constantemente, ocorrendo praticamente de forma simultânea. Neste modelo são considerados os resultados obtidos do processo de formação de estratégia de marketing e, o que o difere dos outros modelos propostos, utiliza uma perspectiva organizacional de análise, considerando o macro ambiente e variáveis organizacionais que extrapolam o setor de marketing das empresas.

O modelo partiu de uma construção teórica, com base em uma extensa revisão da literatura de estratégia de marketing e do resultado das entrevistas com executivos, alinhando a prática organizacional à teoria acadêmica. Fato este bastante enfatizado por Menon et al. (1999), já que esse alinhamento não ocorre na maioria dos estudos de estratégia. Após identificarem os componentes do modelo e suas relações, os autores validaram o construto utilizando-se de métodos quantitativos.

A figura 9 representa o modelo de formação de estratégia de marketing validado pelos autores.

Figura 9 - Modelo de Formação de estratégia de marketing de Menon et al. (1999)



Fonte: Adaptado de Menon et al. (1999, p. 23).

Os fatores que compõem a estratégia de marketing, na concepção de Menon et al. (1999), são:

I - Antecedentes: componentes organizacionais que interferem positiva ou negativamente para a formulação e a implementação da estratégia de marketing, sendo eles:

a) Estrutura Organizacional, composta por:

a.1) Centralização: é a tomada de decisões exclusivamente na alta administração da organização. Os autores possuem duas visões a esse respeito: uma que associam essa centralização de forma positiva se dada ênfase em ativos e competências do grupo, mas negativamente na sua influência na análise situacional,

com a integração, comunicação e comprometimento com a estratégia, pois pode impor a visão dos níveis mais altos aos escalões inferiores.

a.2) **Formalização:** diz respeito ao registro e a padronização de regras, procedimentos, instruções, comunicações e funções as quais são vistas de forma positiva por Menon et al. (1999) no que tange a sua relação com elementos da formulação estratégica, auxiliando no momento da análise situacional. Em contrapartida, o excesso de formalização pode se tornar um problema no momento da análise das alternativas estratégicas.

b) **Cultura Organizacional:** são os níveis da capacidade de inovação e adaptação a novos cenários, sendo o conjunto de crenças que influenciarão na inovação e mudança.

II- **Processo:** refere-se aos aspectos que compõem a formulação e a implementação da estratégia de marketing.

a) **Análise situacional:** é formada por atividades de busca de informações e avaliação de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades organizacionais. É o estudo das possibilidades internas versus ameaças externas, para se formular alternativas que sejam mais adequadas ao momento na busca dos objetivos organizacionais, o que influencia positivamente os resultantes desse processo, já que a criatividade e a aprendizagem são estimuladas.

b) **Abrangência:** refere-se à identificação frequente e à detalhada avaliação das alternativas estratégicas para se proceder com a escolha por uma delas, sendo que os autores afirmam ser positiva a relação entre abrangência e resultados do processo de formação de estratégia de marketing.

c) **Ênfase nos ativos e competências de marketing:** relaciona-se com o conhecimento dos recursos e das capacidades para a entrega de valor ao mercado. Menon et al. (1999) afirmam que existe uma relação positiva entre ativos e competências, mas que não colaboram para o desenvolvimento da aprendizagem e da criatividade.

d) **Integração entre funções:** é a relação entre setores e níveis corporativos, representada por equipes multidisciplinares. Os autores defendem que a relação entre e integração funcional e os resultados da formação de estratégia em marketing são positivos.

e) **Qualidade da comunicação:** envolve a clareza e o entendimento das atividades de comunicação, formais e informais, durante a formulação da estratégia,

que é considerada como influência positiva sobre os resultados do processo de formação estratégica em marketing pelos autores.

f) Comprometimento com os recursos da estratégia: compreende a adequação e a dedicação de recursos humanos, materiais e temporais, onde se levanta a questão de que exista uma relação diretamente proporcional da delegação com o comprometimento do grupo (TOALDO, 2004).

g) Comprometimento com o consenso da estratégia: é a certeza de que o grupo acredita na estratégia escolhida sendo a forma de identificação e do envolvimento do indivíduo com a empresa e esse relacionamento poderia restringir a criatividade, mas afetaria positivamente o aprendizado e a performance de mercado (Menon et al., 1999).

III- Resultados: são as conseqüências de todo o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing.

a) Criatividade: impressa no desenvolvimento da estratégia em comparação aos processos anteriores, sendo este elemento tido como o propulsor da aprendizagem organizacional.

b) Aprendizagem Organizacional: realizada durante o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, “apresenta o que a organização aprendeu com a estratégia desenvolvida e implementada, avaliando a evolução das habilidades gerenciais no processo [...], bem como as possíveis mudanças futuras” (TOALDO, 2004 p. 46).

c) Desempenho de Mercado: os instrumentos de mensuração da estratégia, como se mediu o desempenho da estratégia de marketing.

IV- Variável de Controle: Turbulência Ambiental, são os elementos que afetam os resultados da estratégia.

Como principais resultados do modelo, os autores apresentam algumas conclusões acerca das variáveis estudadas:

a) Surpreendendo os autores a **análise situacional** apresentou relação negativa com a performance de mercado. Uma possível hipótese para esta situação é que empresas imersas em mercados mais turbulentos e com performance inferior, realizam uma análise situacional mais extensa e aprofundada que aquelas que tem uma melhor performance;

e) a **abrangência** teve relação positiva com criatividade e performance de mercado;

- f) a **ênfase nos ativos e competências de marketing** teve relação negativa com criatividade e positiva com performance de mercado;
- g) a **qualidade da comunicação** apresentou relação positiva com a criatividade da estratégia;
- h) a **integração entre as funções** teve relação positiva com a criatividade da estratégia;
- i) o **comprometimento com o consenso** foi relacionado positivamente com a aprendizagem organizacional;
- j) o **comprometimento com os recursos** teve relação positiva com a aprendizagem organizacional e a performance de mercado;
- k) a **criatividade** é aumentada pela abrangência, integração entre as funções e qualidade da comunicação e apresenta relação positiva com a performance de mercado e a aprendizagem organizacional. Em contrapartida sofre inibição pela ênfase nos ativos e competências de marketing;
- l) a **aprendizagem organizacional** é facilitada pela integração funcional, comprometimento com o consenso e recursos e pela criatividade da estratégia e;
- m) a **performance de mercado** é aumentada pela abrangência, ênfase nos ativos e competências de marketing e pelo comprometimento com os recursos.

### 2.3 Posicionamento de marca

Apesar de o termo posicionamento ser considerado algo mais recente no campo de estudo da administração, a sua idéia data da Grécia Antiga, com a afirmação de Platão de que memórias evocam memórias relacionadas, provocando assim interpretações. Nos séculos 17 e 18, pesquisadores britânicos, baseados na noção Aristotélica de que as idéias são armazenadas na memória por associação, desenvolveram as três "Leis da Associação": similaridade, contraste e contigüidade. Sob essa perspectiva, o posicionamento de um conceito – em uma estrutura associativa na memória – define o significado daquele conceito, permitindo que conceitos complexos fossem construídos a partir da combinação de conceitos simples. Em suma, como uma idéia é posicionada nas redes associativas da

memória pode descrever o significado daquela idéia para aquele indivíduo (MARSDEN, 2002).

Apropriando-se desta visão a administração evoluiu das associações da memória para a definição do posicionamento.

Para Levitt (1990), não existe uma mesma mercadoria. Todos os bens e serviços podem ser diferenciados, e, usualmente, os são, com base no fato de que, para o comprador potencial, um produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor. Por isso, no momento da tomada de decisão, o consumidor organiza os produtos em categorias e os posicionam em sua mente (KOTLER; ARMSTRONG, 1993). Keller (2003) reitera essa posição, afirmando que a organização em categorias de produto que está na memória do cliente tem um importante papel em sua tomada de decisão, assim posicionamento é a existência de alguma vantagem competitiva representada por uma 'proposta única de venda' que leva o consumidor a ter alguma razão para escolher essa determinada marca. O posicionamento, para Sternthal e Tybout (2001, p.58), "envolve afiliar uma marca a alguma categoria que os consumidores possam compreender e reconhecer de imediato, além de diferenciá-la de outros produtos na mesma categoria".

Kotler e Armstrong (1993) conceituam posição de produto como sendo a forma como ele é definido por seus clientes no que diz respeito aos atributos relevantes, isto é, o espaço que o produto ocupa nas mentes dos consumidores em relação a seus concorrentes. Churchill e Peter (2000) concordam, afirmando que o posicionamento envolve a criação de uma percepção favorável do produto em relação aos concorrentes na mente dos compradores potenciais. Assim, para Ries e Trout (2002), a essência do posicionamento é como a marca ou o produto/serviço se diferencia dos concorrentes na mente de seu cliente potencial, o que significa aceitar as percepções como realidade e então reestruturar essas percepções a fim de criar a posição desejada.

Por outro lado, há autores que tratam o posicionamento sob uma perspectiva mais organizacional. Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994) afirmam que, geralmente, o posicionamento diz respeito a um processo que busca encontrar e estabelecer uma oferta em um espaço distinto no mercado, às vistas do público-alvo, e que seja a ele mais atrativo do que outras ofertas existentes. Dessa forma, observa-se que a necessidade de diferenciais é intrínseca ao conceito o tornando uma diretriz que permite operacionalizar o direcionamento estratégico definido pela

empresa. Toledo e Hemzo (1991, p. 12) concordam com essa visão ao afirmarem que “O posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas, à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos”. Já Dovel (1990) é categórico ao afirmar que o posicionamento não deveria ser apenas uma parte da estratégia, mas a espinha dorsal do plano de negócios.

O posicionamento, então, consiste no desenvolvimento e na transmissão de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com concorrentes, originando o posicionamento percebido.

A revisão de literatura indica que o conceito do posicionamento ainda não é tão preciso, mas há um ponto que se torna comum entre as visões dos diversos autores: o processo mental. Retomando os princípios gregos acerca da memória, posicionar uma marca no mercado seria o mesmo que desenvolver ações capazes de criar o “referencial interno” no consumidor, ou seja, a primeira lembrança quando uma situação de compra ou de consumo estiver em evidência, de modo que ele esteja familiarizado com os atributos que a marca deseja transmitir.

Existe um consenso de que o posicionamento se tornou um dos principais componentes do marketing moderno, e essa importância é evidenciada pela relação positiva entre a performance organizacional no mercado com atividades de posicionamento bem formuladas e definidas (KALAFATIS; TSOGAS; BLANKSON, 2000; DUBÉ; SCHMITT, 1999).

Retomando a característica competitiva do mercado, onde há saturação de comunicação e produtos, no qual a concorrência pressiona em termos de preços e variedade de produtos, a questão do posicionamento adquire maior importância, sendo considerado crítico para o sucesso da marca, já que uma posição de marca clara e bem definida traz vantagens à organização, pois as estratégias serão mais assertivas, focadas e poderão gerar vantagem competitiva sobre concorrentes mal posicionados (AAKER, 2007).

Para muitas empresas, a marca e o que ela representa é seu maior ativo, a base para sua vantagem competitiva. Apesar disso, muitas vezes a marca não é gerida de forma coordenada e coerente, com uma visão estratégica de longo prazo (CALDERÓN; CERVERA; MELLÁ, 1997). Então, o posicionamento de marca chega

como uma ferramenta que enfatiza as características e atributos que a tornam única, convencendo os consumidores dos benefícios que são oferecidos (NANDAN, 2005). Posicionamento é definido em como uma marca é posicionada na mente dos consumidores com respeito aos valores diferenciais associados a essa marca e que pertençam apenas a ela (MARSDEN, 2000).

De acordo com Aaker e Shansby (1982), para que uma definição de posicionamento ocorra, alguns elementos devem ser avaliados com critério, como por exemplo, decisões a respeito do segmento a ser atingido, do mercado alvo, etc. Seguindo esse pensamento, Palmer e Cole (1995) destacam que é necessária a realização de três etapas antes de se definir o posicionamento de marca:

1. Identificação das forças da empresa e das oportunidades de mercado que podem ser exploradas;
2. Avaliação das possibilidades de posicionamento e seleção da mais apropriada;
3. Desenvolvimento do composto de marketing ao público-alvo com consistência com a posição pretendida.

Pode-se observar que esse processo enfatiza a dimensão interna da empresa, algo não muito comum nos estudos sobre o assunto.

Arnott (1992) descreve o processo de posicionamento como tão interativo que necessita de ações deliberadas e proativas, as quais envolvem decisões nos níveis conceituais, estratégicos e operacionais e refletem as deliberações da empresa, seus concorrentes, seu mercado-alvo e seus consumidores.

O que se levanta é o fato de a percepção ser a chave dos elementos do posicionamento e as pesquisas têm evidenciado essa situação devido à importância dada a mapas cognitivos, ou seja, colocando o foco do posicionamento no consumidor. Como consequência, modelos e pesquisas voltados à estratégia do posicionamento no negócio são mais raras, apesar de autores, como Doyle e Saunders (1985), Bingham e Raffield (1995), Sirgy e Johar (1989) e Kalafatis, Tsogas e Blankston (2000), salientarem a importância de se estudar o posicionamento sob a ótica da organização, mesmo fazendo ressalvas à dificuldade de pesquisá-lo, pois apesar de o uso do conceito ser similar em pesquisas voltadas à organização e ao consumidor, são necessárias abordagem e necessidades diferenciadas no processo de sua implementação e ainda colocam que o processo de posicionamento é interativo e envolve decisões conceituais, estratégicas e



operacionais da empresa e devem considerar não apenas as suas deliberações, mas também a concorrência e seu mercado-alvo (KALAFATIS; TSOGAS; BLANKSTON, 2000).

Para Greenley (1989), Jain (1997), Sekhar (1989), Yip (1997), Hooley e Saunders (1996) e Mckenna (1992), o posicionamento consiste numa perspectiva interna e processual de oferta, segundo os objetivos e condições da companhia. A perspectiva do cliente predomina nas definições de comunicação, enquanto a perspectiva organizacional, na orientação de posicionamento estratégico. E isso é fundamental para o entendimento da evolução do posicionamento na área de marketing, pois o foco deixa de ser o consumidor passa a ser o estrategista (SERRALVO; FURRIER, 2004). Segundo os autores

o objeto também muda: da comunicação às mentes dos clientes para o desenho estratégico da posição da organização e seus produtos. Essas duas orientações debatem-se sobre duas premissas distintas: enquanto a orientação ao cliente permite-se apenas influenciar um resultado que está fora de seu controle (na mente do cliente), a orientação estratégica acredita na força do posicionamento como elemento que molda o cenário competitivo (SERRALVO; FURRIER, 2004 p.8)

Por fim, Kalafatis, Tsogas e Blankston (2000) consideram haver uma lacuna na literatura de posicionamento de marca, pois não existem modelos de posicionamento de marca operacionalizados e validados especificamente sob a ótica das empresas.

Após apresentadas as visões acadêmicas acerca da importância de se visualizar o posicionamento de marca sob a perspectiva do processo estratégico, o próximo tópico apresenta a importância do setor educacional e o contexto das Instituições de Ensino Superior no Brasil, campo de aplicação do presente estudo.

## **2.4 Contexto das instituições de ensino superior privadas**

A história do Ensino Superior Brasileiro nos mostra que somente nas décadas de 1910 e 1920 é que surgem as primeiras universidades, sendo considerado um divisor de águas, marcando o início da fase de modernização da educação superior.

Desde o seu surgimento, o espaço entre o setor público e privado vem sofrendo modificações. Até 1960, havia predomínio das instituições públicas, muito em função do processo de federalização e do incentivo dado às universidades

federais no regime militar, inclusive no nível da pós-graduação. A partir dos anos de 1960, o Conselho Federal de Educação (CFE) – constituído em sua maioria por dirigentes de IES privadas, o qual pôs fim ao processo de federalização e articulou o afrouxamento das normas de criação de cursos, a ampliação de vagas e concessão do *status* universitário às instituições privadas – inicia um movimento em favor de criação e da manutenção de IES privadas (CUNHA, 1999, 2000).

Com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, promulgada em 1996, e vendo o constante aumento de alunos concluintes do Ensino Médio o governo foi pressionado a rever suas políticas públicas na educação superior e flexibilizaram o processo de abertura de instituições privadas, tendo como consequência imediata o crescimento do setor privado. Essas transformações implementadas pelo Governo Federal foram resultantes das recomendações do Banco Mundial e da UNESCO para a educação superior, a qual tem em sua essência o incremento da atuação do setor privado e encolhimento do setor público (CATANI; OLIVEIRA, 2002).

Como resultado desse processo, a profusão do setor privado no setor educacional foi uma consequência natural e o que se percebe é que o setor educacional superior tornou-se eminentemente privado, visto que segundo os dados do Censo da Educação Superior de 2005 divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério da Educação (INEP/MEC) 89,3% das Instituições de Educação Superior (IES) são privadas, 87,1% das vagas ofertadas estão no setor privado e 73,2% do total de alunos matriculados estão em IES privadas.

Diante desse contexto, em que o setor público foi relegado a um segundo plano enquanto o setor privado se mantinha em constante crescimento, pode-se notar que a competitividade na educação superior cresceu muito, sendo considerado um dos setores mais competitivos da economia nacional, embora carente de estudos quando comparado a outros setores.

As mudanças de paradigmas do mercado são constantes, sendo exigidas novas posturas organizacionais e estratégicas, repensando os papéis e as ações das organizações no mercado. Muitos dos problemas dos quais as empresas convivem começam a gerar ruído nas instituições educacionais (ALCANIZ; LOPES, 2000). O autor também destaca a grande mudança nas necessidades dos alunos, além de um aumento na expectativa da comunidade e o aumento da concorrência. O desafio

então se volta à gestão estratégica de marketing das instituições de ensino superior, diante dessa nova perspectiva mercadológica.

O ensino é um negócio e sua configuração deve considerar esse importante aspecto. Seu produto, a educação e a transferência de conhecimentos, tem alto valor agregado e as estratégias de marketing devem considerar o capital intelectual dessas instituições como uma das fontes de sua vantagem competitiva, aquilo que o diferenciará num mercado de alta competição, onde cada IES disputa cada cliente, na venda de seu produto. Dessa forma, para poder se manter neste mercado, é interessante que as instituições sigam as premissas do marketing estratégico, ou seja, conhecer o mercado e seus segmentos, analisar seus recursos e necessidades e proceder com um delineamento e implementação de estratégias de marketing voltadas a seu negócio (segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento) (PALMER; COLE, 1995), repensando como criar uma oferta de valor competitiva a seu cliente que o torne único diante da concorrência já que, como afirmava Keller (1993) isso assume um importante papel na tomada de decisão.

### **3 METODOLOGIA**

A prática científica em pesquisas organizacionais deve ser sistematizada, para que seja assegurada sua validade e confiabilidade. Para tanto, este capítulo apresenta a metodologia proposta para a solução do problema de pesquisa em questão. Em um primeiro momento serão apresentados o problema de pesquisa, bem como as questões de pesquisa, seguidos das definições de suas categorias de análise, delineamento da pesquisa, definição da população e amostra, fontes, coleta e tratamento dos dados.

#### **3.1 Apresentação do Problema e das Questões de Pesquisa**

A razão do presente estudo é contribuir com o conhecimento do processo da estratégia de marketing sob a perspectiva de sua prática a fim de responder o seguinte problema de pesquisa: Como se dá o processo de formulação e implementação de estratégias de posicionamento de marca em Instituições de Ensino Superior privadas de Curitiba? Para tanto, com o propósito de eliminar as possíveis dúvidas do que deve ser considerado na pesquisa, algumas questões foram levantadas a fim de orientar o estudo e são as seguintes:

Quem são as pessoas envolvidas no processo de formulação e implementação de estratégias de posicionamento de marca em IES privadas de Curitiba, PR?

Como se dá o processo de definição de estratégia de posicionamento de marca em IES privadas de Curitiba, PR?

Como se dá o processo de operacionalização de estratégia de posicionamento de marca em IES privadas de Curitiba, PR?

Como são medidos os resultados relativos às estratégias de posicionamento de marca das IES privadas de Curitiba, PR?

#### **3.2 Apresentação e classificação das Variáveis**

O estudo científico contém variáveis que estão inseridas nos seus objetivos, as quais devem ser isoladas para poderem ser conceituadas e operacionalizadas

(RICHARDSON, 2008). Para Creswell (2007) definir os termos aumenta a precisão do estudo, onde a definição constitutiva (DC) apresenta seu significado lógico, construído com base na literatura utilizada e a definição operacional (DO) apresentam as operações necessárias para medir ou manipular a variável (KERLINGER, 1996). A partir do problema e questões expostos, este tópico apresenta as categorias analíticas do estudo e suas respectivas definições constitutivas e operacionais

a) Estratégia de marketing

DC: É um modelo organizacional integrado de decisões que especificam escolhas relativas ao mercado que se pretende atender, ao segmento que se pretende atingir, às ações de marketing utilizadas e a alocação de recursos entre mercados, segmentos e ações de marketing na criação, comunicação e / ou entrega dos produtos que oferecem valor aos clientes nas trocas com a organização e que permitem à organização alcançar seus objetivos (VARADARAJAN, 2010).

b) Estratégia de Posicionamento de Marca

DC: É processo de identificação, definição e implementação internos à organização de uma oferta diferenciada de valor, de modo que se proporcione uma posição vantajosa de uma marca em relação à concorrência sob a ótica de um determinado público-alvo (HUNT, 2002; BLANKSON, 2001; KOTLER; 1996; MCKEENA, 1992; HOOLEY & SAUNDERS, 1996; GREENLEY, 1989; JAIN, 1997; YIP, 1997)

c) Formulação e implementação de Estratégias de Posicionamento de marca

DC: É um conjunto complexo de atividades, processos e rotinas envolvidas no desenho e execução dos planos de marketing (MENON et al., 1999)

DO: O processo de formulação e implementação de estratégia de posicionamento de marca é conhecido através de entrevistas a executivos a partir dos elementos do modelos de formação de estratégia apresentados, sendo: análise

situacional, abrangência, ênfase nos ativos e competências de marketing, integração entre funções, qualidade da comunicação, comprometimento com os recursos e com o consenso da estratégia.

d) Resultados do Processo de Estratégia de Posicionamento de Marca

DC: São as conseqüências do processo de formação da estratégia de posicionamento de marca para a empresa (MENON et al., 1999)

DO: A operacionalização se dá através do resultado do processo de formação de estratégia de marketing de Menon et al. (1999), onde são observadas a criatividade desenvolvida na estratégia, a aprendizagem organizacional e o desempenho de mercado.

### **3.3 Delineamento da Pesquisa**

Dentro do âmbito dos estudos organizacionais, o que se percebe é uma separação entre as representações numéricas e não numéricas ou quantitativa e qualitativa (STABLEIN, 2001). Não se pretende, aqui, iniciar uma discussão a respeito das vantagens de uma metodologia sobre a outra, mas sustentar o delineamento teórico e epistemológico do estudo em questão, buscando compreender de forma holística e indutiva a experiência humana (agente) dentro do contexto específico do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing.

Neste sentido, considerando o teor do problema de pesquisa apresentado anteriormente, optou-se pela perspectiva qualitativa, a qual ajuda a compreender e explicar de forma mais aprofundada o fenômeno social com mínimo afastamento do seu ambiente natural, além de buscar compreender as motivações das ações dos agentes e isso só se torna possível se eles forem ouvidos a partir de sua lógica e suas razões (MALHOTRA, 2006; GODOI & BALSINI, 2007). Ainda, Creswell (2007) afirma que a pesquisa qualitativa é interpretativa, sendo que quanto mais abrangente e interativa ela for, melhor será o seu resultado, pois “no estudo das estratégias, a profundidade e a intensidade dos dados são de grande importância

para a pesquisa, além do grande número de variáveis envolvidas no processo” (BULGACOV et al., 2007, p. 154).

O presente estudo busca investigar o processo de estratégia em posicionamento de marca, sendo operacionalizado pelos modelos apresentados. A ênfase no modelo de Menon et al. (1999) se deu em função de possuir uma ampla pesquisa teórica acerca da literatura de estratégia, perceber como um processo integrado completo, apresentando antecedentes e resultados, considerar a formulação e a implementação das estratégias de forma conjunta, ter perspectiva organizacional não ficando restrito a elementos mercadológicos. Ainda, o modelo foi construído a partir de entrevistas com executivos, premiando a aproximação do âmbito acadêmico com o profissional, de onde foram identificados construtos que serviram de base para um modelo preliminar, validado qualitativamente que, em uma segunda etapa, sofreu validação estatística através de análise de regressão de suas variáveis.

Assim, pode-se inferir que se trata de um estudo descritivo-interpretativo, pois, segundo Godoi e Balsini (2007, p. 105), esta ênfase “exige do investigador uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientam a coleta e a interpretação dos dados”, procurando ainda ilustrar a complexidade da situação, contendo uma rica descrição do fenômeno estudado e buscando encontrar padrões nos dados empíricos e possibilitando o desenvolvimento de categorias conceituais que possam ilustrar, confirmar ou até mesmo contrapor-se às suposições teóricas (GODOY, 2007).

Em face do exposto, optou-se pela estratégia de Estudo de caso como técnica, visto que a compreensão de um caso em particular e sua complexidade sejam o foco da pesquisa (GODOI & BALSINI, 2007). Ainda segundo Godoi e Balsini (2007), o estudo de caso demonstra haver um maior interesse à compreensão dos processos sociais que ocorrem em determinado contexto, na descoberta e na interpretação, preocupando-se em enfatizar uma situação e seu significado, especialmente quando seus limites não estão claramente definidos. Hartley (1995, apud GODOY, 2007) destaca que o estudo de caso tem sido muito utilizado nas pesquisas organizacionais quando busca a compreensão dos processos a partir das interações entre as forças internas e o ambiente externo. Além de essa escolha ser sustentada pela visão de Yin (2005), o qual afirma ser esta a opção mais adequada em face de algumas condições como o fato de o problema de pesquisa buscar o

como e o porquê da existência do fenômeno em estudo, além de descrever seu contexto e o pesquisador não possuir controle sobre os eventos comportamentais. Creswell (2007) corrobora com essa visão, justificando que os estudos de caso permitem que o pesquisador investigue a fundo um fato, um processo ou uma atividade. Até mesmo por ter sido feita a opção pela abordagem qualitativa, onde se busca compreender as razões e as interpretações dos envolvidos no processo, o estudo de caso mostra-se mais adequado (SCHWANDT, 2006).

O propósito deste estudo não é o de proporcionar conhecimento sobre uma população, mas gerar conhecimento acerca do problema, identificando os fatores de influência no mesmo. Considerando que o problema de pesquisa propõe investigar a formulação e implementação de estratégias de posicionamento de marca em Instituições de Ensino Superior (IES), caso pouco recorrente dentro dos estudos da área de estratégia de marketing, a intenção é de poder trazer contribuições examinando casos pouco usuais, que podem ser reveladores, tanto para a teoria, quanto para a prática. É fundamental que o pesquisador compare os resultados de seu estudo com a teoria existente, pois as diferenças entre eles podem representar uma oportunidade para haver uma reflexão mais profunda de seus dados, gerando novas formas de pensar sobre eles (GODOY, 2007), incluindo a possibilidade de deixar seu estudo aberto a avaliações e reconstruções contínuas (FLICK, 2004). Definida a opção pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa, optou-se pela utilização de casos múltiplos, sustentada pela perspectiva de Yin (2005), pois a análise dos dados pode ser mais contundente em relação ao caso único.

Em relação à temporalidade desta pesquisa, a opção transversal com aproximação longitudinal mostra-se mais adequada em função de que informações relevantes de situações passadas sejam levantadas para poder solucionar o problema de pesquisa proposto, já que existe a possibilidade de verificar como o fenômeno ocorreu se houve alterações e porque continua (RICHARDSON, 2008). O nível de análise deste estudo é o das instituições, sendo os dirigentes e gestores envolvidos no processo de formação e implementação de estratégia de posicionamento de marca a unidade de análise.

A coleta de dados compreende a busca por dados secundários e entrevistas em profundidade com gestores que tenham participado diretamente no processo de formação da estratégia de posicionamento de marca.



### 3.4 População e escolha dos casos

A população considerada para este estudo é composta por Instituições de Ensino Superior. Levando em consideração o exposto no item 2.4, sobre o contexto das IES no mercado atual em função do grande aumento da concorrência, e considerando que as instituições públicas não possuem perfil mercadológico para serem consideradas no presente estudo em função de haver diferenças significativas obtenção de recursos entre o ensino público e privado, optou-se por estudar apenas as Instituições de Ensino Superior privadas de Curitiba, Estado do Paraná.

Para a escolha dos casos, além dessa opção feita por instituições privadas, buscaram-se duas organizações com similaridade de perfil.

A seleção inicial contou com cinco possíveis casos de estudo. Após uma verificação genérica de seu perfil foram descartadas duas instituições, resultando em um total de três possíveis casos a serem estudados, da qual uma declinou o convite. Após contato inicial, foi enviada carta de apresentação detalhando os objetivos do estudo e salientando a confidencialidade no tratamento dos dados e na não divulgação dos nomes das instituições, tampouco na identificação dos respondentes, sem com isso se distanciar da fidedignidade das informações obtidas. No decorrer do estudo as empresas participantes são tratadas com IES (ou Instituições de Ensino Superior) e serão identificadas com letras do alfabeto greco-romano, sendo **IES A** e **IES B**.

As instituições serão apresentadas de forma conjunta e com informações julgadas suficientes para a caracterização dos casos que não interferissem no seu anonimato, pois o maior detalhamento possibilitaria a identificação das instituições. A coleta de dados ocorreu nos meses de outubro a dezembro de 2010.

As Instituições estudadas possuem o status de faculdade e contam com um único campus, sediado na cidade de Curitiba. Ambas, há cerca de 40 anos no mercado, foram fundadas pelos ideais de uma única pessoa a qual iniciou as operações da instituição com a oferta de apenas um curso superior. Atualmente, a IES A oferece 11 (onze) cursos de graduação, enquanto a IES B oferece 7 (sete) cursos, ambos na modalidade presencial e ambas possuem cerca de 2.200 (dois mil e duzentos) alunos matriculados em cursos de graduação, especialização e extensão. A estrutura física das duas faculdades estudadas é enxuta, com espaço de estacionamento de veículos reduzido, o que caracteriza sua condição de

pequeno porte se comparada aos centros universitários e universidades da cidade de Curitiba. Em termos de estrutura funcional, dividem-se praticamente da mesma maneira, com poucos níveis hierárquicos verticais, até mesmo pela sua condição de faculdade. Nenhum dos casos é vinculado a congregações religiosas confessionais, o que não as desvincula de possuírem ideais de valores sociais.

Quanto ao mercado que atingem os casos estudados não concorrem diretamente com as instituições de maior porte, as quais são tidas como primeira opção de alunos que desejam ingressar em cursos superiores. A realidade das IES estudadas é similar neste sentido, pois elas buscam menores fatias de mercado e, normalmente não são a primeira opção entre os estudantes, ou seja, procuram atender a demanda reprimida, possuindo características marginais e absorvendo o mercado que as maiores não atendem. Até por terem ciência desta situação, seus processos seletivos ocorrem após o resultado destas instituições de maior porte.

Considerando que este estudo pretende investigar o processo de formação da estratégia de posicionamento de marca da instituição, e que os entrevistados seriam indivíduos que participaram diretamente das etapas de formulação e implementação desta estratégia (nível corporativo e gerência média), o acesso direto e facilitado a eles foi relevante para a escolha dos casos. Em instituições de maior porte, possivelmente o acesso aos níveis hierárquicos mais elevados, bem como à mantenedora, seriam mais restritos, o que dificultaria uma maior profundidade na coleta dos dados.

O que chama a atenção em ambos os casos é a cultura do fácil acesso do corpo discente aos níveis institucionais, ou seja, estas instituições não possuem regras cerimoniais ou formalidades que impeçam o aluno de adentrarem-se nos recintos da direção geral na busca de solucionar algum anseio. Fisicamente os diretores dividem espaço com outros cargos e níveis hierárquicos e prezam pela cultura 'da porta sempre aberta'. Acompanhando os níveis institucionais em visita pelo campus não é incomum perceber a proximidade com alunos e níveis operacionais, demonstrando interesse por atividades rotineiras.

Outra questão que merece ser relevada é o momento pelo qual as Instituições de Ensino Superior estudadas estão passando. Ambas estão em fase de revisão de posicionamento de marca e reestruturação da organização para dar início ao processo para se tornarem centros universitários nos próximos dois anos.

Os diretores gerais dessas empresas já atuavam na instituição há algum tempo, mas assumiram a posição atual há cerca de um ano e, em nenhuma delas, o fundador permanece na organização.

Foram realizadas um total de 10 (dez) entrevistas em profundidade, com duração média de 90 minutos cada, totalizando cerca de 15 (quinze) horas de gravação. Buscando abranger todos os envolvidos no processo de formulação e implementação das estratégias de posicionamento de marca das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas envolvidas no estudo foram entrevistados diretores, por acreditar que seja grande fonte de informações acerca do posicionamento de marca da organização, além do staff de marketing, coordenadores de cursos e professores. Os quadros 3 e 4 relacionam os cargos dos entrevistados e suas principais atribuições e atividades na sua prática profissional, ligadas a temática deste estudo, ou seja, na formulação e implementação de estratégias de posicionamento de marca. Para o estudo foram selecionados cargos nos níveis institucional, gerência (intermediário) e operacionais, pois avaliando o contexto de seu trabalho e buscando a compreensão da prática de um maior número de envolvidos, assim a profundidade dos dados levantados seria maior e melhor representaria o processo da estratégia de posicionamento (BALOGUN, HUFF e JOHNSON, 2003).

Quadro 3 – Resumo de cargos e atribuições da IES B

IES A	
CARGO	ATRIBUIÇÕES
<b>Diretor Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular as macro-estratégias (pedagógica, marca, financeira)</li> <li>- Acompanhar a implementação das macro-estratégias</li> <li>- Desenhar e acompanhar o projeto político-pedagógico da instituição</li> </ul>
<b>Diretor de Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular as macro-estratégias (marca, financeira, operações)</li> <li>- Formular estratégias de marketing</li> <li>- Acompanhar a implementação das estratégias de marketing</li> </ul>

<b>Presidente da Mantenedora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular as macro-estratégias (pedagógica, marca, financeira)</li> <li>- Acompanhar a implementação das macro-estratégias</li> <li>- Formular estratégias de marketing</li> <li>- Desenhar e acompanhar o projeto político-pedagógico da instituição</li> </ul>
<b>Coordenador de curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular o projeto político-pedagógico baseado na filosofia institucional</li> <li>- Implementar as estratégias de posicionamento de marca na esfera pedagógica</li> <li>- Atender alunos e professores</li> <li>- Responder às solicitações acadêmicas protocoladas por alunos</li> </ul>
<b>Professor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar e implementar o projeto-político pedagógico</li> <li>- Implementar as estratégias de posicionamento de marca na esfera pedagógica</li> <li>- Realizar feedback das ações pedagógicas e de posicionamento de marca com alunos (mercado consumidor)</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se no quadro 3 que inexistente o cargo de direção ou gerência de marketing especificamente, função exercida plenamente pelo Diretor de Planejamento da instituição. Mas apesar de seu profundo envolvimento com as discussões acerca do marketing e do acompanhamento das ações derivadas das estratégias de marketing, a instituição percebe como necessária a criação da função de um gestor de marketing em nível intermediário, que possa contribuir mais para com a empresa no que tange a essas questões. De modo que já constava no planejamento do ano de 2011 a contratação deste profissional até meados de março.

Na duas IES, os coordenadores são fortemente envolvidos nas discussões acerca da filosofia institucional, cabendo a eles, sob a supervisão da direção pedagógica, formular o projeto político-pedagógico dos cursos que estão sob sua responsabilidade. No caso da instituição A, a diretora pedagógica era proveniente da

coordenação de cursos, havia assumido o cargo de direção e gerência há pouco, portanto as atribuições desta função estavam em processo de assimilação, o que traria pouco conteúdo para este estudo, enquanto nível hierárquico.

Quadro 4 – Resumo de cargos e atribuições da IES B

IES B	
CARGO	ATRIBUIÇÕES
<b>Diretor Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular as macro-estratégias (pedagógica, marca, financeira)</li> <li>- Acompanhar a implementação das macro-estratégias</li> <li>- Acompanhar o projeto político-pedagógico da instituição</li> </ul>
<b>Gerente de Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular e implementar as estratégias de marketing</li> <li>- Realizar o acompanhamento dos resultados das estratégias de marketing</li> <li>- Realizar estudo de ambiente externo (concorrência, ambiente sócio-econômico)</li> <li>- Realizar o acompanhamento dos resultados e análise de desempenho de indicadores (aquisição de alunos, evasão, adequação do perfil sócio-econômico do aluno)</li> </ul>
<b>Gerente de Qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar análise de ambiente interno (alunos, professores)</li> <li>- Realizar acompanhamento e análise de desempenho de indicadores (financeiros, aquisição, evasão)</li> </ul>
<b>Gerente Pedagógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenhar e acompanhar o projeto político-pedagógico da instituição</li> <li>- Implementar estratégias de posicionamento de marca na esfera pedagógica</li> <li>- Realizar o acompanhamento dos resultados e análise de desempenho de indicadores (aquisição de alunos, evasão, adequação do perfil sócio-econômico do aluno)</li> </ul>
<b>Professor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar e implementar o projeto-político pedagógico</li> <li>- Implementar as estratégias de posicionamento de marca na esfera pedagógica</li> <li>- Realizar feedback das ações pedagógicas e de posicionamento de marca com alunos (mercado consumidor)</li> </ul>

### 3.5 Fontes, coleta e tratamento dos dados

O presente estudo teve início na pesquisa de dados secundários, onde foi levantado o perfil das Instituições de Ensino Superior privadas de Curitiba, seguida do levantamento da estrutura organizacional de cada uma das três IES selecionadas, buscando ampliar e aprofundar o conhecimento dos casos em estudo, caracterizá-la e averiguar quais os agentes viáveis para participar da etapa posterior do estudo. A coleta de dados desta etapa consistiu, basicamente, na análise de conteúdo dos sites institucionais de cada uma das IES, de documentos das instituições como manual de identidade corporativa, onde foram apresentados sua missão, visão, valores e delineamentos da própria marca, características físicas dos campus e características da cultura organizacional que trouxessem relação entre as duas instituições. Para tanto, foram observados, na seguinte ordem:

- Sites institucionais: levantamento de dados históricos (dados acerca de sua fundação), quantidade de cursos ofertados, características verbais e não verbais da comunicação que denotassem características do posicionamento de marca, missão, visão e valores institucionais;
- Contato telefônico: assertividade das informações acerca do perfil da instituição, facilidade de contato com nível intermediário;
- Material impresso: folders e cartazes expostos no campus sobre processo seletivo e descrição da instituição e dos cursos ofertados;
- Instalações físicas: disposição física das coordenações, acessibilidade a cargos de nível institucional, quadros de avisos / notícias da instituição;
- Cultura organizacional: comportamento dos vários níveis hierárquicos (institucional, intermediário e operacional) com discentes, docentes e visitantes;

As fontes primárias, segunda etapa deste projeto, têm como instrumento de coleta o roteiro não diretivo semi-estruturado, aplicado à técnica de entrevistas em profundidade individuais. Este tipo de coleta tem como objetivo compreender os significados atribuídos pelos participantes ao tema central, no caso, processo de formulação e implementação da estratégia de posicionamento de marca e “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam o mundo” (GODOY, 2007, p. 134). O entrevistador, neste tipo de coleta tem o papel de facilitador e construtor na conversação, pois o êxito da

entrevista ocorre com a destreza e habilidade do entrevistador em extrair a informação necessária para a análise com a melhor qualidade e quantidade possível (GODOI & MATTOS, 2007; RICHARDSON, 2008).

A opção pelo roteiro semi-estruturado como instrumento de coleta se deu em função de sua flexibilidade, pois ele possibilita ao pesquisador uma maior investigação do tema de acordo com os temas emergentes da própria coleta, já que a função do entrevistador é não de dirigir o entrevistado, mas de guiá-lo e levá-lo a desenvolver e aprofundar pontos definidos previamente pelo pesquisador (RICHARDSON, 2008). A flexibilidade do roteiro não pressupõe que não haja critérios e aspectos prévios que pesquisador busque investigar, mas que as perguntas serão lançadas de forma aberta, com a finalidade de esclarecer e aprofundar as motivações dos entrevistados acerca de um conteúdo específico (MALHOTRA, 2006).

O protocolo de entrevistas utilizado consta no anexo deste projeto, tendo sido adaptado às necessidades do presente estudo após julgamento de juízes especialistas em estratégia e pesquisa de marketing, a qual pode ser considerada como validação qualitativa do instrumento de coleta, o que dá maior confiabilidade ao estudo (MALHOTRA, 2006). A análise dos dados foi sobreposta à coleta dos mesmos. As entrevistas foram transcritas e expostas à análise de conteúdo, seguindo os passos propostos por Creswell (2007), onde (a) o pesquisador deve transcrever as entrevistas, proceder com a leitura do material, classificando e organizando os dados em diferentes tipos, (b) procurar identificar as idéias gerais, buscando um sentido geral das informações e (c) codificar as informações, organizando-as de forma agrupada em categorias, conforme modelo de Menon et al. (1999), sendo elas: análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e competências de marketing, integração funcional, qualidade na comunicação, comprometimento com o consenso e recursos das estratégias de posicionamento de marca, criatividade, aprendizagem, desempenho de mercado e, a variável de controle, turbulência ambiental.

Após o término da coleta das fontes primárias, foram trazidas para a análise as anotações resultantes da coleta de dados secundários. Após a transcrição das entrevistas foi realizada uma leitura prévia com a finalidade de reconhecimento de conteúdo e identificação de temas que pudessem ser categorizados com base nas já citadas categorias de análise.

A fim de buscar uma maior confiabilidade do estudo, foi feita a triangulação de fontes de dados, realizando um confronto entre as respostas dos entrevistados e entre as entrevistas e os dados secundários colhidos na primeira etapa da pesquisa (MARTINS, 2008). Durante a análise foram comparadas as informações resultantes das entrevistas, entre as respostas dos diversos entrevistados, os materiais institucionais e os apontamentos das observações e feita sua convergência, baseando-se nas categorias de análise do estudo.

### 3.5.1 Critérios de qualidade

Foram utilizados como parâmetro critérios de qualidade durante todo o processo de estruturação da pesquisa, coleta, tratamento e interpretação do material empírico, de forma a garantir solidez da investigação.

Para Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2007) a credibilidade do estudo está relacionada à medida da representação do fenômeno social ao qual se refere, tendo como guias o conhecimento prévio do tema por parte da pesquisadora, com exaustivo levantamento e estudo de teorias acerca do processo de formação estratégica e a seleção dos casos que fossem representativos do tema e do objetivo do trabalho.

Este trabalho também contempla a repetibilidade ou o quanto e de que forma essa pesquisa poderá ser repetida, produzindo resultados semelhantes ao longo do tempo, pois a ordenação de temas do seu protocolo é sistematizada de forma clara e lógica, tendo sido repetido em todos os casos, e considera a teoria na qual o estudo foi embasado (SINKOVICS; PENZ; GHOURI, 2005).

E, por fim, a confirmabilidade diz respeito à qualidade dos resultados, checando sua congruência com os dados coletados e se as categorias de análise são apropriadas (GODOY, 2005).

A seção seguinte contempla a análise dos resultados da pesquisa empírica do presente estudo.



## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados se baseia nos objetivos do estudo. As categorias estudadas são descritas em cada seção, iniciando com a apresentação do conteúdo das estratégias de posicionamento de marca das Instituições de Ensino Superior estudadas, seguida do processo de formulação e implementação dessas estratégias de posicionamento, assim subdividido: análise situacional/forças ambientais, alternativas estratégicas, ativos e competências organizacionais, integração funcional / relação entre formuladores e implementadores, qualidade da comunicação, comprometimento com os recursos e consenso da estratégia. Por fim, expõem-se os resultados do processo da estratégia.

As variáveis apresentadas são analisadas sob a luz dos modelos de Menon et al. (1999), Noble e Mokwa (1999) e Sashittal e Jassawalla (2001), bem como de autores de estratégia referenciados no capítulo da Fundamentação Teórica. Cabe salientar que as argumentações expostas se baseiam na tradução e interpretação do conhecimento dos respondentes e nas reflexões percebidas como comuns entre seus pensamentos e sua congruência ou não com os dados secundários levantados. Ao final de cada seção é apresentado um quadro resumo comparativo dos elementos pesquisados, obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas e dos dados secundários das IES julgados mais pertinentes.

### **4.1 Definição do Posicionamento de Marca**

Autores que abordaram o posicionamento de marca afirmam que ele é a união da perspectiva interna da organização, considerando os objetivos e condições da empresa, com a perspectiva do cliente, na qual resulta a comunicação (JAIN, 1997; YIP, 1997; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; MCKENNA, 1992; GREENLEY, 1989; SEKHAR, 1989) e isso é fundamental para a compreensão da abordagem organizacional da estratégia de posicionamento de marca.

A compreensão do processo de formação desta estratégia nas Instituições de Ensino Superior estudadas marca o início desta pesquisa e já demonstra que ambas as instituições tiveram um início muito semelhante. Nas duas situações, o

posicionamento de marca partiu do fundador da Instituição antes mesmo dela ser criada, ou seja, o processo de concepção do posicionamento de marca foi prévio à sua implementação, ocorrendo no início das instituições em ambos os casos, mas sustentado por exaustiva análise de ambiente externo.

Na instituição A, até mesmo por sua própria filosofia humanista, o foco da análise ambiental recaiu sobre o contexto sócio-cultural e natural, mundial e brasileiro, onde foram analisadas tendências de humanização do atendimento da saúde (médico e ambulatorial) e da visão do ser humano integral, conforme citação,

As três bases principais da filosofia eram as ciências sociais, da terra e do homem, que não foram escolhidas ao acaso e sim da análise do contexto social do país e das tendências mundiais, pelo fundador da Instituição (Mantenedora, IES A)

Já na instituição B, o foco da análise recaiu sobre os aspectos social, econômico e político do país, onde foi percebida a necessidade do mercado em buscar profissionais mais especializados e a carência desta mão-de-obra por impossibilidade financeira de custear um curso de graduação, posicionando a marca como uma Instituição que atende as necessidades das classes sócio-econômicas B e C.

Definimos nosso posicionamento por classe social. Nosso público potencial está na classe B e C, geralmente é mais velho, maiores de 25 anos, trabalha e está buscando ascensão social pela educação (Diretor Geral – IES B).

Tais definições, para Kalafatis, Tsogas e Blankston (2000), Bingham e Raffield (1995), Sirgy e Johar (1989) e Doyle e Saunders (1985) fazem sentido, já que afirmam a importância de se estudar o posicionamento sob a ótica da organização, considerando as inter-relações do processo de posicionamento com a estrutura da empresa, a concorrência e seu mercado-alvo.

Assim, percebe-se que as instituições, na definição de seu posicionamento de marca, buscaram aproveitar oportunidades do mercado, identificando necessidades de determinados nichos de consumidores potenciais que não eram atendidas por outras Instituições de Ensino Superior. Isso poderia ser caracterizado como a criação de uma vantagem competitiva, concordando com Day (1992), quando afirma que as estratégias de marketing desenvolvem atividades com vistas à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, e com Aaker (2007), ao afirmar que a

concorrência acirrada impulsiona as empresas a desenvolverem um posicionamento de marca claro e bem definido, a fim de que a formação das estratégias seja mais assertiva e vantajosa frente a concorrentes mal posicionados. Apesar disso, a análise dos dados permite concluir que o que as instituições tomam por posicionamento, na verdade são ideologia, no caso da IES A, e segmentação, no caso da IES B.

Os materiais de comunicação institucionais (folders de divulgação, cartazes afixados no campus, informativos administrativos afixados em locais de circulação de funcionários) das duas Instituições de Ensino Superior Privadas estudadas dialogam com a estratégia de posicionamento de marca adotadas por elas, tanto em termos de linguagem utilizada na venda do serviço, como na descrição da missão e dos objetivos dos cursos da própria instituição, conforme os quadros 5 e 6 que relacionam as palavras em destaque: nas páginas iniciais do sites (quadro 5) e das respectivas missões institucionais (quadro 6) das referidas Instituições de Ensino Superior estudadas.

Quadro 5 – Palavras em destaque no site institucional das IES

Instituição A	Instituição B
<b>Paz</b>	<b>Crédito Universitário</b>
<b>Fraternidade</b>	<b>Financiamentos</b>
<b>Casa de Saúde</b>	<b>Descontos</b>

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 6 – Palavras mais relevantes no contexto da missão institucional

Instituição A	Instituição B
<b>Ética</b>	<b>Acesso ao ensino</b>
<b>Formação integral</b>	<b>Ensino de qualidade</b>
<b>Comprometimento com o Ser Humano e a Natureza</b>	<b>Diferentes segmentos da população</b>
<b>Fraternidade</b>	<b>Ética</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Também se verifica coerência do posicionamento com outros materiais de comunicação das duas IES estudadas.

No quadro 7, retirado da página inicial do site institucional da IES A e também afixada nos murais da instituição, consta uma mensagem do Diretor à comunidade acadêmica, dando relevância à filosofia institucional e seu compromisso com a ética e com a fraternidade.

#### Quadro 7 – Mensagem da Direção IES A

##### **PALAVRA DO DIRETOR**

##### **MENSAGEM DA DIREÇÃO<sup>2</sup>**

Neste mês de junho completou um ano do desenlace do saudoso e querido Professor (...) sociólogo e humanista, que sonhava contribuir para uma sociedade mais solidária e humanizada onde todos tivessem direitos e oportunidades ao crescimento.

Idealizador e realizador deste Espaço de Cultura e Conhecimento, aberto à Educação, Saúde, Espiritualidade e principalmente à Fraternidade, (...).

Estendo a minha gratidão a todos os Coordenadores, Professores, alunos e funcionários amigos.

Gratidão também à Equipe da Comissão de Avaliação Institucional - CPA, órgão desta Instituição representativo junto ao MEC, pela brilhante pesquisa que nos possibilita ver com mais clareza as fragilidades a serem superadas, bem como as potencialidades que esta Instituição de Ensino Superior possui.

Após este 1º ano de atividades, atentos às mudanças necessárias que estão ocorrendo em todas as áreas, inseridas de modo geral e mundial em todos os campos do conhecimento, atendendo às rápidas mudanças que os novos paradigmas estão trazendo, evidenciando o novo ciclo civilizatório, temos procurado bem realizar e organizar a nossa casa para a alavancada de momentos novos onde a nossa contribuição, através da confiança de todos, poderá cada vez mais mostrar sua eficiência e qualidade sem a qual certamente não poderíamos estar comemorando 41 anos de serviços prestados com dignidade à sociedade.

Desta forma estamos fortalecidos e cheios de entusiasmo para a continuidade dos ideais e da missão que rege esta Instituição, que é ver seus alunos realizados como profissionais em excelência e como cidadãos formadores de uma nova consciência ética.

Desejo um bom recesso e um feliz retorno.

Com carinho, (...)  
Diretor Geral (IES A)

Fonte: site institucional IES A.

<sup>2</sup> A fim de preservar a identidade da Instituição estudada, foram retirados trechos que pudessem identificar o nome da instituição participante.

Em seguida, há uma imagem (figura 10) retirada da página inicial da IES B, a qual comunica com clareza os valores da instituição e seu posicionamento de acessibilidade à educação continuada, através de descontos e facilidades financeiras para que públicos menos favorecidos tenham condições econômicas de ingressarem no ensino superior.

Figura 10 – Página inicial do Site da IES B



Fonte: Site Institucional IES B.

Vale salientar que as instituições creditam muito valor às suas marcas e todas as ações, sejam acadêmicas ou administrativas, são desenvolvidas respeitando o posicionamento de marca adotado pela organização, em especial na linguagem empregada nos materiais institucionais e promocionais. Percebe-se, com isso, conformidade com a conceituação de estratégia que afirma ser a criação de uma posição exclusiva envolvendo diferentes conjuntos de atividades (PORTER, 1999), como as citadas. Também se relaciona o conteúdo das estratégias de posicionamento das IES com a variável **adequação à visão** (NOBEL; MOKWA, 1999), pois a estratégia implementada está adequada à visão estratégica institucional e serve como um guia para os gestores direcionarem suas atividades. Desta forma, percebe-se que as IES não tratam a estratégia de posicionamento de marca apenas sob a ótica do conteúdo, mas como parte de um processo estratégico

que guia as principais decisões estratégicas e institucionais, refletindo posições levantadas pela teoria de marketing como a de Dovel (1990), que foi categórico ao afirmar que o posicionamento não deveria ser apenas uma parte da estratégia, mas a espinha dorsal do plano de negócios.

Isso ainda corrobora com a visão de Varadarajan (2010), a qual considera que a estratégia de marketing integra decisões a respeito da definição do mercado e do segmento ao qual se pretende atingir, além das ações de marketing e alocação de recursos para oferecer valor aos clientes, permitindo que as instituições estudadas alcancem seus objetivos estratégicos.

Apesar desta coerência e da importância dada ao posicionamento de marca pelas instituições, há certa confusão ao analisar o discurso dos entrevistados face à teoria, pois se tem a impressão de que o posicionamento é mais emergente que deliberado.

Sendo assim, apresenta-se no quadro 8 um resumo dos elementos vinculados à estratégia de posicionamento das IES.

Quadro 8 – Resumo dos elementos pesquisados sobre definição de posicionamento de marca das IES A e B

Elementos Pesquisados	IES A	IES B
<b>Quem definiu</b>	- Fundador	- Fundador
<b>Quando foi definida</b>	- No início da IES	- No início da IES
<b>Estratégia de Posicionamento de marca</b>	- Posicionada por entrega de valor: uma IES humanista, preocupada com valores humanos e apoiada em uma tríade: homem-ambiente-sociedade	- Posicionada por perfil de público: classes B e C, que buscam ascensão social pela educação continuada

Fonte: Elaborado pela autora

Parte-se agora para a análise do processo de formulação e implementação de estratégia de posicionamento de marca das Instituições de Ensino Superior analisadas.

## 4.2 Análise Situacional / Forças Ambientais

O setor educacional no Brasil teve como divisor de águas a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996. A autorização para a abertura de inúmeras instituições de ensino superior privadas moldou uma nova estrutura de negócios, criando um novo setor da economia: a educação. As instituições com mais tempo de mercado, passaram a se deparar com um ambiente mais dinâmico e de concorrência mais voraz, isso fez que elas revissem sua posição no mercado e passassem a considerar as estratégias de marketing como uma forma não apenas de se manter, mas de crescer neste mercado tão competitivo.

O que se percebeu, ao longo da coleta de dados, é que a estratégia de posicionamento de marca não é considerada como algo estático pelas instituições estudadas, ou seja, uma vez definida pelo fundador, não será revista. Ao contrário, consideram que essa estratégia deve ser revisitada anualmente em função de o ambiente sofrer mudanças constantes, como Gebhardt, Carpenter e Sherry já afirmavam em 2006 que as organizações são influenciadas por diversas forças ambientais e outras mudanças inerentes ao amadurecimento organizacional. E as instituições estudadas compreendem a importância da análise ambiental sob a ótica orgânica, entendendo que a rápida adaptação às mudanças ambientais pode resultar em melhores condições de progresso (MORGAN, 1996).

A análise ambiental, para as organizações em questão, é o ponto inicial do processo de formação da estratégia de posicionamento de marca e tendem a depositar muita energia nesta etapa por acreditarem que, ao analisar o ambiente, incorre-se em menos erros. Situação esta que vai ao encontro do modelo de Sashittal e Jassawalla (2001), onde a análise ambiental analisa as influências da tecnologia, competidores, economia, dentre outros – na etapa chamada pelos autores de antecedentes contextuais (o início do processo) – que são os padrões de comportamento adaptativo da empresa em relação ao mercado, ou a resposta às influências tecnológicas, concorrência, consumidores, dentre outros. Também no início do processo, o modelo de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999) utiliza a análise situacional com a abordagem da análise SWOT, estudando as possibilidades internas (forças e fraquezas da organização) e as oportunidades e ameaças externas a fim de facilitar uma melhor avaliação das

alternativas estratégicas que possam influenciar de forma positiva os resultados do processo.

Assim, percebe-se a atenção dada ao ambiente na definição da estratégia de posicionamento. Conforme mencionado no item anterior, o posicionamento de marca das IES é o balizador das suas ações institucionais, especialmente no tange à geração de novos cursos nas instituições, pois afirmam que estes criam sua identidade e devem dialogar com a filosofia da faculdade para que o consumidor não fique confuso e perceba contradições nas mensagens institucionais, o que ocasionaria falta de credibilidade e poderia macular a reputação das marcas.

Sempre começamos com a análise de ambiente, levamos isso muito a sério, porque precisamos saber onde e como estamos, além de saber como está o mercado (Diretor Geral – IES B).

Nós analisamos o mercado, as necessidades e o comportamento da sociedade pra poder ampliar nossos cursos ou ajustá-los (Diretor de Planejamento – IES A).

Apesar de ambas as instituições iniciarem o processo de formação da estratégia com a análise situacional, as ênfases divergem, concordando com o resultado dos estudos de Menon et al. (1999), onde se identificou que alguns gestores premiavam a análise de suas forças e fraquezas, enquanto outras a de oportunidades e ameaças do mercado. Percebe-se que a IES A privilegia a análise de macro-ambiente, enquanto a IES B, a de micro-ambiente.

Para a Instituição A, a análise dos ambientes social e cultural tem maior preponderância sobre a análise de concorrência, por exemplo, já que os cursos que oferta não são tão comuns comparados a outras instituições presentes no mercado de Curitiba. Desta forma, as tendências sociais, como a crescente preocupação com saúde e meio-ambiente, são fonte para a ampliação dos cursos ofertados. Outra característica forte desta instituição, pouco percebida pela própria equipe, é a inovação, pois seus cursos além de satisfazerem as necessidades dos consumidores em potencial, levantadas na análise do ambiente social, têm uma abordagem única dentro do mercado estudado, o que lhes confere certa vantagem competitiva.

Como temos cursos muito diferentes do que existe no senso comum, nossa forma de avaliar acaba não priorizando a concorrência. Isso acaba envolvendo mais uma análise do movimento da sociedade, ou do contexto, das tendências sociais que observamos e criamos cursos que possam



suprir determinadas lacunas ou cursos com uma abordagem diversa da existente no mercado, envolvendo a ideia do homem integral e sempre respeitando a filosofia da instituição. A gente percebe a tendência do mercado, mas avalia se isso se insere dentro do nosso projeto (Mantenedora – IES A).

O fato de o macro-ambiente ser beneficiado nesta análise, não invalida a avaliação do micro-ambiente, a qual é feita com o intuito de dar suporte aos apontamentos e resultados do que foi percebido no macro-ambiente. Por exemplo, após a leitura do ambiente externo a faculdade percebeu uma oportunidade de criação de um curso de graduação que esteja fundamentado em sua filosofia, mas realiza análise de sua estrutura interna para verificar a viabilidade da ampliação.

A cara da instituição, a filosofia, é mantida, e nos baseamos no tripé, terra, homem e sociedade para abrir novos cursos. Então, quando pensamos em abrir um novo curso na área de biológicas, por exemplo, vamos discutir e avaliar também as questões relativas a custo, ou seja, o curso de medicina requer uma estrutura grande e cara, então não entra na discussão por questões financeiras. Mas temos fisioterapia, como chegamos nesse curso? Percebemos que a sociedade buscava outras formas menos invasivas de tratamento e já tínhamos laboratórios de química, anatomia, etc.. Então a estrutura existente poderia contemplar um curso como fisioterapia (Mantenedora – IES A).

Em contrapartida, na Instituição B, o foco recai sobre o micro-ambiente com a análise dos consumidores, através de pesquisas qualitativas e quantitativas realizadas anualmente para levantamento de suas necessidades e pesquisa de satisfação; análise da concorrência, realizando sondagens para levantamento dos cursos ofertados, além dos valores praticados pelos mesmos; além da avaliação dos professores, não sob a ótica de avaliação de desempenho individual, mas buscando informações da chamada linha de frente, já que a visão destes é mais próxima da realidade, em função de estarem inseridos nela.

Fazemos alguns tipos de sondagem com a concorrência, até pra saber como ela está se posicionando... com relação a posicionamento de público, conseguimos com essa sondagem: identificar quem são as IES mais próximas da gente; quais os cursos (sabemos que temos cursos específicos, percebemos que o público é outro); e os preços (entender como é que a minha principal concorrente geográfica se posiciona em relação a preço diante do que oferece). E essa sondagem ocorre trimestralmente (Gerente de Marketing – IES B).

Outra coisa que também temos preocupação é com relação aos nossos funcionários, que o valor da hora/aula é mediano, porque também não temos a pretensão de ser a que pague melhor e nem a que pague pior. Da mesma maneira que nos posicionamos num público médio, deixamos claro para os professores essa postura. Isso é feito semestralmente. Fazemos essa sondagem de concorrência até para balizar o salário de nossos professores (Diretor Geral – IES B).

Da mesma forma, o foco no micro-ambiente não anula a análise do macro-ambiente, a qual analisa aspectos econômicos do contexto, como aumento do poder de compra das classes econômicas mais baixas, sendo que a educação se enquadra dentro dos desejos de consumo deste cliente potencial. Logo, percebe-se uma oportunidade de mercado para este público que o governo não atende.

Boa parte de nosso posicionamento é definido através de pesquisa, surgiu de vários grupos focais que foram feitos pela instituição. De onde que saiu esse posicionamento? Existe um problema sério no ensino superior no Brasil, sabe-se muito bem que o ensino superior público não é posicionado para as classes B e C Ele é posicionado para classe A. Então percebemos que há uma grande lacuna que o governo deixou, o que, no meu modo de vista, é um grande contra-senso: o ensino público é pra elite e a gente faz esse papel de atender os menos favorecidos (Diretor Geral – IES B).

De um modo geral, percebe-se que a Instituição B possui um processo mais estruturado e sistemático da análise situacional, pois as análises são periódicas e muitas delas se utilizam de procedimentos metodológicos consagrados, como as pesquisas qualitativa e quantitativa na busca de informações do mercado. Por outro lado, a Instituição A, apesar de também depositar bastante energia nesta etapa de construção da estratégia de posicionamento de marca, não realiza a análise situacional de forma periódica como a IES B. De um modo geral, a análise ocorre sob demanda e não tem o papel de ser um retro-alimentador periódico de informações sobre o mercado. Sob este aspecto, a IES B concorda com a proposta de Menon et al. (1999), já que a análise sistemática do mercado é necessária para alinhar a estratégia com o ambiente. Assim, no quadro 9 visualiza-se resumo dos elementos observados da realização da análise situacional nas duas IES.

Quadro 9 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Análise Situacional

Elementos pesquisados	IES A	IES B
<b>Momento no qual é realizada</b>	- Início do processo	- Início do processo
<b>Ênfase</b>	Macro-ambiente (social e cultural)	Micro-ambiente (consumidores e concorrência)
<b>Periodicidade</b>	Anualmente e sob demanda	Mensalmente e semestralmente
<b>Função</b>	Atender demanda específica	Retroalimentar o processo de estratégia

Fonte: Elaborado pela autora.

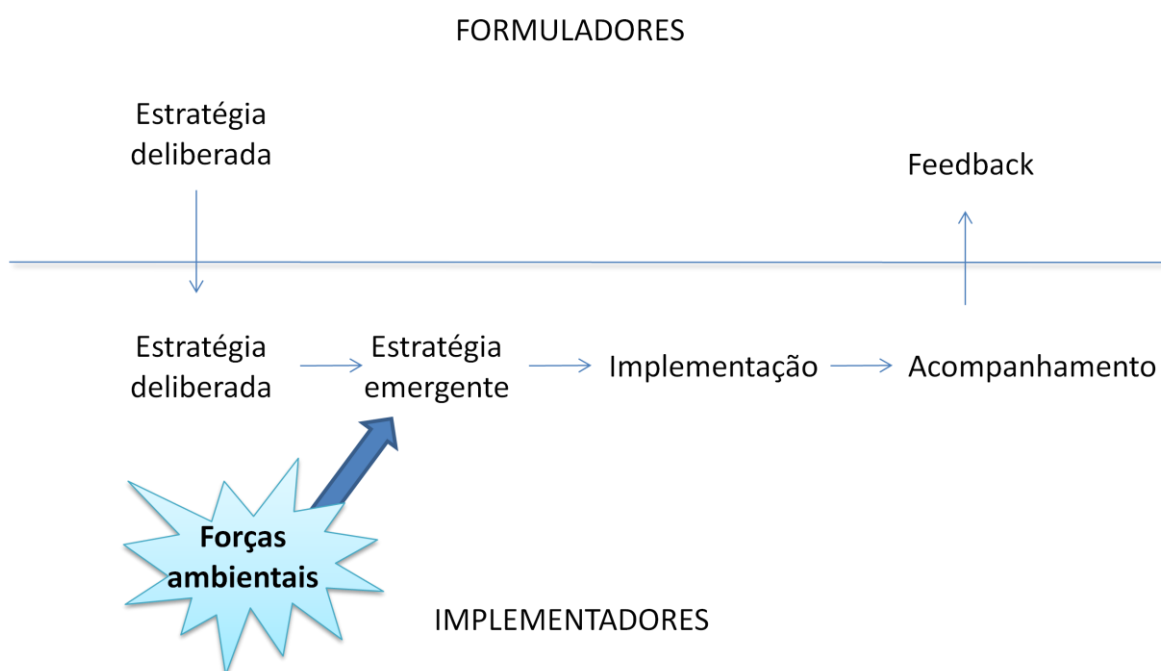
#### 4.3 Abrangência / Alternativas estratégicas

As duas instituições pesquisadas se utilizam de várias alternativas estratégicas no momento de sua formulação e procuram avaliar todas as situações possíveis e as possibilidades de resultado para cada opção antes de optar por uma estratégia, o que corrobora com os achados de Menon et al. (1999), onde os gerentes pesquisados realizavam exaustiva análise das alternativas, e com a própria literatura, a qual afirma que a estratégia, neste processo de alternativas plurais, é lapidada e, como consequência, gera maior confiança e nível de acerto.

Esse debate, de um modo geral, ocorre apenas entre os formuladores da estratégia, ou seja, dos níveis hierárquicos mais altos da instituição. Apesar disso, em ambos os casos, não é pensado um plano alternativo caso a estratégia deliberada não esteja surtindo os resultados esperados, contrapondo-se à idéia de que as alternativas que foram deixadas de lado pudessem ser utilizadas como 'plano B' (MENON et al., 1999). Conforme Sashittal e Jassawalla (2001), a implementação das estratégias de marketing emergem como resposta adaptativa da organização frente às mudanças do ambiente, com improvisações, exatamente como observado no presente estudo, onde neste momento, nas instituições de ensino superior estudadas, vêm à tona a estratégia emergente que, até mesmo em função da pressão de prazos, é decidida por aqueles que a estão implementando. A própria estratégia deliberada é percebida pelos autores como pouco recorrente. Eles

afirmam que ela existe, sendo revisitada anualmente, mas que improvisações podem alterar a natureza da estratégia (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001). Não é incomum nas IES os implementadores reformularem a estratégia de forma emergente (figura 10) sem comunicar aos superiores, fato que ocorre depois de a estratégia emergente ter sido implementada, retro-alimentando o processo de formação estratégica e servindo como aprendizado organizacional. Isso concorda com Menon et al. (1999) quando afirmam que a formulação e implementação da estratégia de marketing não ocorrem separadamente, nem de forma linear, ao contrário, interagem de forma constante e simultânea.

Figura 11 – Alternativa estratégica e estratégia emergente



Fonte: elaborado pela autora

Apesar de a formulação da estratégia emergente ocorrer algumas vezes nas duas organizações estudadas, a Instituição B realiza o controle da estratégia desde o início de sua implementação o que, em muitas situações ajudou a corrigir seu curso antes da estratégia deliberada ser totalmente abandonada em função de uma nova estratégia emergente.

Por fim, visualizam-se no quadro 10, de forma resumida, os elementos debatidos sobre alternativas de estratégias de posicionamento de marca nas IES estudadas.

Quadro 10 – Resumo dos elementos pesquisados em Alternativas Estratégicas

<b>Elementos pesquisados</b>	<b>IES A</b>	<b>IES B</b>
<b>Momento da utilização de alternativas estratégicas</b>	- Para avaliação das possibilidades durante a formulação	- Para avaliação das possibilidades durante a formulação
<b>Envolvidos na etapa</b>	- Formuladores (alta direção e gerência)	- Formuladores (alta direção e gerência)
<b>Utilização racional de alternativa estratégica como “plano B”</b>	- Não aproveitam conscientemente alternativas estratégicas como possível “plano B”	- Não aproveitam conscientemente alternativas estratégicas como possível “plano B”
<b>Utilização da estratégia emergente</b>	- Ocorre, principalmente entre os implementadores	- Ocorre, principalmente entre os implementadores

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.4 Ativos e competências organizacionais

Houve dificuldade das instituições em identificarem seus ativos e suas competências organizacionais. Durante a coleta de dados foi comum momentos de silêncio neste tópico. As organizações estudadas sabem do sucesso ou insucesso das estratégias, mas pareceram não ter consciência imediata do por que disto ocorrer, por pensarem apenas no todo e no resultado final. Após retomarem a dinâmica do processo estratégico, conseguiram compreender as partes que compuseram o todo e identificaram seus recursos e habilidades, o que se contrapõe aos achados da pesquisa de Menon et al. (1999), pois nela os gestores afirmam que estratégias não devem ser desenvolvidas sem a explícita identificação e avaliação das competências da empresa em realizar sua execução, e vão além ao afirmar que

essa identificação deve ser documentada formalmente. Apesar disso, a realidade encontrada nas IES concorda com Menon et al. (1999) no que diz respeito ao fato das competências e dos ativos organizacionais – em especial na multiplicidade deles – ter relação positiva com a performance de mercado.

A IES A avaliou que seus ativos e competências estão fortemente relacionados com a proposta pedagógica diferenciada e com a formação humana e profissional de seu corpo docente e corpo administrativo. Ainda, percebeu que a forma como a diretoria comunica e envolve todos os níveis na aplicação da estratégia de posicionamento de marca é uma habilidade que proporciona a união de seus ativos, gerando vantagem competitiva frente à concorrência, da mesma forma como afirmam Menon et al. (1999), pois isso dificulta ao concorrentes copiarem suas estratégias, devido à complexidade de variáveis envolvidas neste processo.

Vejo que as pessoas que trabalham aqui compartilham de nossos valores. Então não estamos prometendo um produto e entregando outro, todos estão envolvidos com nossa proposta (Diretor Geral – IES A).

Para nós, a filosofia da instituição é muito clara, nós sabemos o que esperam de nós e como devemos aplicá-la na formação de nossos alunos. A diretoria sempre nos envolve nas discussões acerca da proposta e aplicamos a identidade da instituição em nosso planejamento e na abordagem dos cursos, das disciplinas (Coordenador de curso – IES A).

Não muito distante dessa percepção, a IES B avalia que seu maior ativo é o próprio posicionamento da marca, sendo que suas principais competências são a execução do que é planejado e o envolvimento de vários níveis na proposta do posicionamento de marca.

Nossa principal competência é a execução da estratégia, temos uma missão e um posicionamento muito claro. Então, depois de formulada a estratégia, nossa principal competência é fazer ela acontecer (Diretor Geral – IES B)

Todos aqui, coordenadores, professores, bibliotecários, secretaria, sabem qual é o propósito do nosso posicionamento e trabalham para que ele se mantenha (Diretor Acadêmico – IES B).

O que se percebe é que as instituições consideram a marca como seu maior ativo, já que seus consumidores e seu público-alvo identifica suas características facilmente. Em função disso, buscam desenvolver competências que estejam

diretamente ligadas a seu ativo. A IES A, neste sentido, capacita seus profissionais para que absorvam e incorporem em suas práticas de ensino a filosofia da instituição, através de reuniões pedagógicas freqüentes. Já na IES B, quando citam que a sua competência é a execução da estratégia, isso pode ser traduzido pelo controle detalhado de todos os seus gastos e o acompanhamento obstinado de suas metas e realizar rapidamente as adequações necessárias para que possa manter sua condição de ofertar cursos superiores a baixo custo.

Para ambos, as competências se relacionam diretamente com a estratégia estabelecida, pois consideram que, de outra forma, não seria possível implementá-la sem que as habilidades organizacionais estivessem a ela vinculadas. Vislumbra-se essas considerações no quadro 11.

Quadro 11 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Ativos e Competências Organizacionais.

Elementos Pesquisados	IES A	IES B
<b>Reconhecimento</b>	- Não houve reconhecimento imediato dos ativos e competências de organizacionais	- Não houve reconhecimento imediato dos ativos e competências de organizacionais
<b>Ativos e competências</b>	- Filosofia institucional, comunicação institucional e envolvimento dos vários níveis na estratégia de posicionamento de marca	- Posicionamento de marca claro para todos os funcionários e execução assertiva do proposto no planejamento estratégico
<b>Relação dos ativos e competências com a estratégia de posicionamento de marca</b>	- Consideram que os ativos e competências levantados têm relação direta com a estratégia de posicionamento de marca	- Consideram que os ativos e competências levantados têm relação direta com a estratégia de posicionamento de marca

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### **4.5 Integração funcional / Relação entre formuladores e implementadores**

De um modo geral, a formulação da estratégia de posicionamento de marca ficou a cargo da diretoria de várias áreas, cabendo aos níveis hierárquicos abaixo, com certa participação do corpo diretor, implementá-las, corroborando com a proposição de Noble e Mokwa (1999) de que a gerência intermediária tem envolvimento direto nas questões de implementação. Apesar disso, em especial nas situações onde a estratégia emergente se sobrepõe à deliberada, as etapas de formulação e implementação se confundem, muitas vezes ocorrendo simultaneamente com intenso relacionamento entre os planejadores e executores, onde ambos assumem as duas funções, em reuniões de emergência com grupos de pessoas provenientes de várias áreas funcionais (financeiro, planejamento, pedagógico) e de níveis hierárquicos operacionais, gerência e corporativo. Situação essa levantada no estudo de Sashittal e Jassawalla (2001), quando descrevem que planejadores e implementadores muitas vezes são as mesmas pessoas ou, quando não o são, mantêm um alto nível de interação entre eles. Ainda, Menon et al. (1999), como citado anteriormente, defendem veementemente a necessidade de união entre formulação e implementação.

A responsabilidade sobre as ações da estratégia de posicionamento de marca nas IES, bem como as estratégias em geral, não são atribuídas a alguém em particular, pois como as estratégias envolvem diversas áreas de conhecimento, existe a distribuição por competência, respeitando o escopo de cada departamento. Por exemplo, não houve um responsável específico pela estratégia de posicionamento de marca. Cada departamento nas instituições foi responsável por operacionalizar as ações que envolviam diretamente sua área, ou seja, definições relativas ao projeto pedagógico na abertura de novos cursos ficavam sob a responsabilidade da área acadêmica, enquanto a avaliação de viabilidade financeira dos mesmos, sob o departamento financeiro, o que revela uma grande interdependência entre os diversos conhecimentos organizacionais, mas a formulação da estratégia teve o envolvimento das mais diversas áreas. O que se percebe, sob este aspecto, é que a interdisciplinaridade no processo de formação de estratégia de marketing das instituições estudadas corrobora com Menon et al. (1999) ao afirmarem que as diversas perspectivas dos integrantes do processo



permitem que erros críticos possam ser detectados na fonte e corrigidos com maior rapidez, trazendo maiores chances de sucesso para o produto/serviço em questão. Além disso, os autores também afirmam que a integração facilita a aprendizagem organizacional e, devido aos diferentes pontos de vista dos envolvidos, pode trazer soluções mais criativas, gerando novas e complexas idéias.

No que tange a estratégia de posicionamento de marca, a Instituição A é influenciada pela sua competência central, que são seus valores e sua filosofia de ensino, desta forma é dada maior ênfase no aspecto pedagógico dos cursos ofertados.

Sempre buscamos, na concepção do curso, trabalhar com a filosofia da instituição. Então, muitas das reuniões de planejamento com os professores e a coordenação tratam disso, de como passar pro aluno esse nosso diferencial, essa visão mais humanista, do ser humano integral, pra ele entender que o nosso curso de fisioterapia, por exemplo, não vai simplesmente ensinar a consertar o joelho do paciente, mas a compreender esse paciente de forma integral, respeitando sua forma de vida, sua realidade (Coordenador de curso – IES A).

Já para a instituição B, que tem como principal característica de seu posicionamento o acesso ao ensino superior, existe forte ênfase em na área financeira e de qualidade, para que tenham o mínimo de desperdício possível e consigam manter um padrão de preço das mensalidades condizente com sua proposta.

O coordenador, por exemplo, é responsável pelo controle de evasão de alunos, pela pesquisa de auto-avaliação. Ele é o gestor, ele é o dono do curso. Então a gestão dele está muito focada a qualidade do curso. Ele é responsável por aplicar essa estratégia de posicionamento, ele é uma das peças-chave do processo (Diretor Acadêmico – IES B).

Temos relatórios semanais de tudo, tudo a gente mede e cada vez que a gente pára pra pensar a gente acha uma coisa diferente pra medir e busca desenvolver ações que possam corrigir alguns desperdícios que estamos notando, por exemplo (Gerente de Qualidade – IES B).

Resume-se, assim, no quadro 12, as principais observações sobre a integração funcional no processo de estratégia de posicionamento de marca das IES pesquisadas.

Quadro 12 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Integração Funcional

<b>Elementos pesquisados</b>	<b>IES A</b>	<b>IES B</b>
<b>Áreas e níveis envolvidos na formulação</b>	- Áreas múltiplas, níveis institucional, intermediário	- Áreas múltiplas, níveis institucional, intermediário
<b>Áreas e níveis envolvidos na implementação</b>	- Áreas múltiplas, níveis intermediário e operacional	- Áreas múltiplas, níveis intermediário e operacional
<b>Áreas e níveis envolvidos nas estratégias emergentes</b>	- Áreas múltiplas, níveis institucional, intermediário e operacional	- Áreas múltiplas, níveis institucional, intermediário e operacional
<b>Áreas enfatizadas em função do posicionamento de marca</b>	- Diretoria e núcleo pedagógico	- Financeiro, qualidade e marketing

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.6 Qualidade da Comunicação

O que transparece neste estudo de caso, no que diz respeito à qualidade da comunicação, é que ela é feita com certa dose de informalidade e bastante agilidade até em função das rápidas mudanças ocorridas nos micro e macro ambientes, as quais não permitem morosidade, pois há a visão de que a lentidão significaria perdas para a organização. São instituições que evitam os memorandos, utilizando-os apenas em questões formais, como no caso de nomeações ou portarias, situação já pontuada por Menon et al. (1999), relacionando o insucesso das estratégias à baixa qualidade da comunicação e reiterando que o processo de formação de estratégia de marketing não é um exercício individual, mas que requer que múltiplos grupos interajam e coordenem atividades e funções, utilizando-se tanto de comunicação formal quanto informal. Os autores também salientam que quanto mais extensa e aberta for a comunicação durante a implementação da estratégia, menor a miopia organizacional (DAY, 1994) e maior a velocidade na qual poderão ser feitas

as adaptações necessárias, além disso estar relacionado à inovação de comportamento e à geração de novas idéias durante o processo decisório.

Em específico nas questões de posicionamento de marca, os encontros são notificados por e-mail, considerado pelos participantes da pesquisa como um meio de pouca formalidade. O assunto é debatido entre a equipe e todos possuem liberdade para lançar suas idéias, justificando seus motivos e passando pela análise do grupo, onde este faz o papel de 'advogado do diabo', buscando esgotar as possibilidades de erro. O que chama a atenção nestas instituições é o fato de, mesmo a estratégia de posicionamento de marca estar dentro do âmbito do marketing, diversas áreas das empresas (operações, qualidade, acadêmico, financeiro, etc.), bem como níveis hierárquicos distintos (diretoria, gerência e coordenação de cursos), são chamados a discutir essa questão por considerarem que a diversidade de opiniões enriquece o debate e insere, nesta estratégia, uma visão multifacetada que a torna única e difícil de ser copiada por um concorrente, por exemplo.

Várias vezes por dia a gente mantém contato com outros departamentos, pra compartilhar algum resultado ou entender alguma diretriz, compartilhar algum problema pra tentar achar uma solução (Gerente de Marketing – IES B).

Nós somos informais por natureza, não tem passagem de memorando. Nós temos uma comunicação bastante dinâmica e bastante informal como um todo, diferente de outras IES que trabalham essa questão acadêmica com mais pompa. A gente não tem isso. Até pela nossa estrutura física que é pequena. Eu, como diretor, também dou aula pra entender como esse sistema está funcionando. Todo mundo participa, todo mundo ajuda e todo mundo perturba pra tentar melhorar (Diretor Geral – IES B).

Além disso, essa velocidade de comunicação torna o comportamento da instituição mais coeso e condizente com seu próprio posicionamento de marca, o que evita discrepância de compreensão no seu público-alvo.

Todos os coordenadores têm ciência e sabem exatamente qual é o posicionamento da instituição, a sua filosofia e como ela é vista no mercado (Diretor Geral – IES A).

Na IES A, todo mundo fala a mesma língua, quer dizer, a instituição se vende pela filosofia. Então não faz sentido a gente não trabalhar com esse conceito, essa abordagem nas disciplinas, o aluno iria ficar sem entender nada, achar que a gente vende uma mentira (Professor – IES A).

E, finalmente, para Noble e Mokwa (1999), a importância de se comunicar a visão estratégica global em toda a organização é estabelecer uma ligação entre a visão e qualquer estratégia individual proposta, sugerindo ainda a necessidade de um diálogo contínuo de estratégia entre a alta administração e o corpo gerencial, não apenas na formulação, mas, especialmente, durante a implementação destas.

O quadro 13 mostra os aspectos principais dos elementos sobre comunicação no processo de estratégia de posicionamento nas IES A e B.

Quadro 13 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Qualidade da comunicação

Elementos pesquisados	IES A	IES B
<b>Forma da comunicação</b>	- Ênfase na comunicação informal para dinamizar o processo estratégico. A comunicação formal, através de memorandos ou reuniões, é realizada apenas em casos onde serão feitas resoluções ou portarias normativas da IES	- Ênfase na comunicação informal entre os diversos níveis e departamentos. Consideram que a comunicação feita através de e-mails é a mais recorrente, não havendo perda de agilidade neste formato.
<b>Debate do conteúdo estratégico</b>	- Diversas áreas de conhecimento da instituição se envolvem na construção e disseminação da estratégia de posicionamento de marca	- Diversas áreas de conhecimento da instituição se envolvem na construção e disseminação da estratégia de posicionamento de marca
<b>Comunicação vertical</b>	- Níveis institucional, intermediário e operacional dialogam constantemente durante o processo,	- Níveis institucional, intermediário e operacional dialogam constantemente durante o processo,

	trazendo melhores resultados na implementação da estratégia. O nível institucional envolve toda a instituição acerca do posicionamento.	trazendo melhores resultados na implementação da estratégia. O nível institucional envolve toda a instituição acerca do posicionamento.
<b>Finalidade da ampla comunicação</b>	- Utilizam a comunicação ampla e irrestrita de forma a tornar a estratégia de posicionamento de marca mais coesa, evitando que o consumidor perceba alguma discrepância entre a promessa e a entrega do serviço.	- Utilizam a comunicação ampla e irrestrita de forma a tornar a estratégia de posicionamento de marca mais coesa, evitando que o consumidor perceba alguma discrepância entre a promessa e a entrega do serviço.

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.7 Comprometimento com os recursos e consenso da estratégia

Menon et al. (1999) discutem que, quando tipos e níveis apropriados de recursos são alocados, uma organização não apenas provê um contexto no qual os membros da equipe possam fazer o necessário pelo sucesso da estratégia, mas também criam clima potencial para a aprendizagem. Desta forma, o estudo levantou que as instituições consideram que existe comprometimento com os recursos da estratégia. Avaliam que o tempo despendido, a quantidade de pessoas, em especial os diretores, envolvidas no processo de formação da estratégia de posicionamento de marca foi adequada já que essa é tida como uma estratégia que direciona todas as outras porque, na visão de seus gestores, é ela quem cria a identidade institucional, sendo que todas as outras estratégias devem derivar desta. Relembra-se, novamente, a posição de Dovel (1990) ao referir-se que o posicionamento de marca deve ser a espinha dorsal do plano de negócio das organizações. Da mesma forma, percebeu-se, na análise do material empírico, que os níveis intermediário e

operacional valorizam o forte envolvimento do nível institucional na implementação da estratégia de posicionamento de marca, exatamente como apreçado por Noble e Mokwa (1999).

Salienta-se que a Instituição A considera que os recursos financeiros aplicados no processo de formação da estratégia de posicionamento de marca não foram suficientes e isso teve impacto no resultado da estratégia, apesar de pequeno.

Em contrapartida, quando se fala em comprometimento percebe-se claramente uma distinção entre a visão dos diretores gerais e a dos diretores ou gerentes de área. Em ambas as instituições os diretores gerais tendem a ter uma visão romântica do assunto, afirmando que a equipe luta junto pelos mesmos ideais.

Uma vez que todo mundo topou a decisão, vai todo mundo atrás, até porque as coisas são muito discutidas (Diretor Geral – IES B).

Depois que a estratégia foi definida, todos trabalham para que ela ocorra (Diretor Geral – IES A).

Gerentes e outros diretores acreditam que esse viés do Diretor Geral esteja relacionado ao impacto de sua posição dentro do organograma da empresa, no estilo *manda quem pode, obedece quem tem juízo*, pois a visão que eles possuem da realidade é bem diversa. São unânimes em afirmar que os coordenadores têm alto nível de comprometimento, mas que muitas vezes há sabotagem da estratégia por parte de alguns professores, reais implementadores de boa parte da estratégia formulada. Nessas situações, buscam gerenciar o conflito de forma suave, porém objetiva, tentando compreender os motivos da insatisfação e buscando minimizá-los. Caso a ação não surta efeito, o profissional é cortado da instituição.

A equipe atual está mais coesa, a anterior era mais difícil, havia muita resistência. Hoje está melhor, mas temos alguns professores lá na ponta que não ajudam. São situações que a gente passa e acaba tendo que saber lidar. Às vezes acho que nosso erro é dar uma 2ª, 3ª, 4ª chance. Uma visão mais administrativa não faria isso, já cortava e pronto. Mas a gente tenta sempre trazer a pessoa pro nosso projeto, pro objetivo da instituição (Mantenedora – IES A).

Essa unanimidade não existe e já tenho a percepção de quais são os focos de discórdia que estão se tornando um empecilho para a plena realização desta estratégia e, se isso for gerar algum impacto negativo no atingimento de nossas metas, certamente esse profissional será desligado (Gerente Acadêmica – IES B).

Essa situação se contrapõe à teoria. Noble e Mokwa (1999) afirmam que o comprometimento com a estratégia de marketing, aderindo à idéia da estratégia formulada, faz com que seja mais fácil chegar ao sucesso e verificam esse comportamento, buscando conhecê-lo por toda a organização. Compartilhando da mesma idéia, Menon et al. (1999) dizem que o comprometimento com o consenso da estratégia é associado com a predisposição dos indivíduos a exercer esforços com a estratégia e com o senso de identificação de seus objetivos, o que é relacionado positivamente com a performance de mercado, afirmando ainda que a aprendizagem organizacional é promovida quando há consenso sobre o conteúdo da estratégia e suas implicações na implementação.

Nos casos em questão, a implementação da estratégia de posicionamento de marca não chega a ser comprometida, mas em algumas situações não é implementada de forma plena sendo necessário realizar adaptações emergentes. O que se inferiu desta situação vai ao encontro dos resultados do teste de hipóteses do modelo de Menon et al. (1999), onde o consenso com a estratégia tem relação negativa com a criatividade organizacional, pois, nas duas IES, muitas vezes a falta de uniformidade de idéias age de forma a estimular alternativas criativas para contornar os conflitos existentes.

Assim, visualiza-se no quadro 14 uma breve exposição de aspectos que podem ser salientados na análise do comprometimento com os recursos e com o consenso da estratégia de posicionamento de marca nas IES estudadas.

Quadro 14 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Comprometimento com os Recursos e Consenso da Estratégia

Elementos Pesquisados	IES A	IES B
<b>Comprometimento com recursos</b>	- Consideram que os recursos (quantidade de pessoas e tempo) envolvidos no processo foram suficientes, mas que os recursos financeiros	- Consideram que os recursos (financeiros, quantidade de pessoas e tempo) envolvidos no processo foram suficientes.

	empreendidos foram insuficientes.	
<b>Consenso com a estratégia (visão do nível Institucional)</b>	- Há consenso entre todos da Instituição	- Há consenso entre todos da Instituição
<b>Consenso com a estratégia (visão dos níveis intermediário e operacional)</b>	- Em alguns casos, não há consenso e comprometimento com a estratégia de posicionamento de marca de alguns envolvidos no nível operacional.	- Em alguns casos, não há consenso e comprometimento com a estratégia de posicionamento de marca de alguns envolvidos no nível operacional.

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### **4.8 Resultados: Aprendizagem organizacional, criatividade e desempenho de mercado**

A discussão sobre a etapa dos resultados do processo de formulação e de implementação da estratégia de posicionamento de marca revelou que as IES não a consideram como fase final do próprio processo. Aliás, elas são bastante enfáticas ao afirmar que a estratégia de posicionamento de marca teve um início, mas não tem prazo para acabar, pois precisa ser revisitada constantemente, portanto a análise dos resultados serve como início de um novo processo, utilizando as informações passadas como forma de aprender com situações novas encontradas no processo de formação da estratégia. E quanto à aprendizagem, são muito incisivos ao dizer que aprendem com os erros e com os acertos, agregando conhecimento para a instituição como um todo, incrementando seu processo futuro de formação de estratégia de posicionamento de marca, conforme levantado por Menon et al. (1999), onde a criatividade estratégica possui relação positiva com a aprendizagem organizacional.

No sistema de *feedback* contínuo, o processo de formulação, o conteúdo estratégico e a implementação ocorrem simultaneamente (figura 12). E esse processo vislumbra o 'como as ações são iniciadas' nas empresas em detrimento a



'quais ações são iniciadas' e isso ajuda os pesquisadores a compreender melhor como as estratégias emergem nas organizações. Assim, focando no processo como um todo é possível perceber que ele é construído continuamente (VARADARAJAN & JAYACHANDRAN, 1999)

Figura 12 – Processo contínuo de estratégia



Fonte: elaborado pela autora

Apesar de ambas as Instituições realizarem acompanhamento dos resultados da implementação da estratégia de posicionamento de marca, avaliando a performance da organização pelo seu desempenho de mercado, neste aspecto também podem ser notadas algumas diferenças entre as duas entidades estudadas (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001; NOBLE; MOKWA, 1999).

O acompanhamento dos resultados da estratégia de posicionamento de marca da IES A é feito de maneira simples, ou seja, sem a utilização de relatórios gerenciais muito elaborados que mostrem indicadores. Utilizam muito informações de retorno financeiro e pesquisas de satisfação com seus alunos sob a demanda do momento, tendo o vestibular como um bom balizador para suas estratégias.

A IES B, por sua vez, é adepta à utilização intensa de relatórios gerenciais e de controle, dos mais diversos tipos, como: quantidade de alunos desistentes, controle de acessos ao *site* na internet, materiais mais acessados pelos alunos, número de ligações na central telefônica, etc. Os relatórios são semanais para possibilitar correção de rota antes de a estratégia deliberada ser perdida, ou seja, realizam intenso acompanhamento dos resultados.

Medimos quantidade de alunos captados, estratificamos o perfil do nosso aluno, se está dentro do perfil desejado pelo nosso posicionamento de marca... Não temos um relatório específico de lembrança de marca, mas pra quem está crescendo 12% ao ano a gente acha que está acertando (Diretor Geral – IES B).

Anualmente realizamos uma pesquisa de perfil dos nossos alunos para sabermos quem é nosso público e se estamos atingindo quem nos propusemos a atingir (Gerente de Qualidade – IES B).

Por fim, ambas instituições acabam por estimular o processo criativo na empresa, criando meios de adaptar-se ao ambiente em que estão inseridas, trabalhando questões de inovação e revendo seu processo decisório (MENON et al., 1999), sendo que a IES A com mais intensidade do que a IES B, até mesmo por possuir um processo de formação de estratégia menos rígido e sistemático que a IES B.

Resume-se, então, no quadro 15, as questões relativas aos resultados do processo da estratégia de posicionamento de marca nas IES pesquisadas.

Quadro 15 – Resumo dos elementos pesquisados sobre Resultados: Aprendizagem organizacional, criatividade e desempenho de mercado

Elementos Pesquisados	IES A	IES B
<b>Considerações sobre o final do processo de formação estratégica de posicionamento de marca</b>	- Não consideram que o processo tenha um fim, mas sim de que ele é continuamente desenvolvido	- Não consideram que o processo tenha um fim, mas sim de que ele é continuamente desenvolvido
<b>Aprendizagem organizacional</b>	- Realizam feedback contínuo a fim de	- Realizam feedback contínuo a fim de

	incrementar a continuidade do processo de formação estratégica	incrementar a continuidade do processo de formação estratégica
<b>Criatividade</b>	- Utilizam da criatividade para incrementar processos futuros, sendo propulsor da aprendizagem organizacional	- Utilizam da criatividade para incrementar processos futuros, sendo propulsor da aprendizagem organizacional
<b>Desempenho de mercado</b>	- Realiza acompanhamento menos estruturado em relatórios gerenciais detalhados. Dá maior ênfase aos relatórios simplificados e na observação empírica do seu consumidor	- Realiza acompanhamento periódico e detalhado de todas as variáveis que estejam envolvidas no processo de formação estratégica

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.9 Comparativo dos resultados dos casos estudados

Para finalizar este capítulo, apresentam-se, de forma resumida, conexões existentes entre a literatura e o que foi coletado na etapa empírica deste estudo. O quadro 16 mostra um comparativo dos resultados encontrados nas instituições de ensino superior estudadas.

Chama-se a atenção para a verificação das variáveis apresentadas no modelo de Menon et al. (1999), Noble e Mokwa (1999) e Sashittal e Jassawalla (2001). Conforme já apregoavam esses autores, o processo de formulação e implementação de estratégia de posicionamento de marca nas duas IES se confunde, não ocorrendo de forma linear, ou seja, há fusão da construção com a operacionalização da estratégia. Apesar de o desempenho de mercado das instituições estudadas serem diferentes, a realidade encontrada na definição do

conteúdo estratégico, bem como as características do seu processo são bastante similares e condizentes com boa parte das variáveis apresentadas pelos autores.

Percebe-se ainda que, no que tange a questão de alternativas estratégicas, não foi verificado no levantamento empírico a utilização posterior das alternativas previamente discutidas em caso de uma situação emergente, isto é, as instituições descartaram a construção das várias possibilidades após a deliberação por uma estratégia, deixando-a num vazio para trabalhar a estratégia emergente.

Outra variável não contemplada pelas organizações estudadas diz respeito ao comprometimento com o consenso da estratégia. Apesar de haver consciência dos entrevistados que esse consenso facilita a evolução do processo estratégico em marketing, confirmam que a realidade não condiz com a teoria. Apesar disso, essa mesma situação corrobora para que haja uma melhor aprendizagem organizacional e estímulo à criatividade (MENON et al., 1999) .

Quadro 16 – Comparativo dos resultados dos casos estudados

Variáveis	Elementos Pesquisados	IES A	IES B	
de marca	Conteúdo da estratégia de posicionamento	Quem definiu	- Fundador	- Fundador
		Quando foi definida	- No início da IES	- No início da IES
		Estratégia de Posicionamento de marca	- Posicionada por entrega de valor: uma IES humanista, preocupada com valores humanos e apoiada em uma tríade: homem-ambiente-sociedade	- Posicionada por perfil de público: classes B e C, que buscam ascensão social pela educação continuada
Situacional	Análise	Momento no qual é realizada	- Início do processo	- Início do processo
		Ênfase	- Macro-ambiente (social e cultural)	- Micro-ambiente (consumidores e concorrência)
		Periodicidade	- Anualmente e sob demanda	- Mensalmente e semestralmente
		Função	- Atender demanda específica	- Retroalimentar o processo de estratégia
Estratégicas	Alternativas	Momento da utilização de alternativas estratégicas	-Para avaliação das possibilidades durante a formulação	- Para avaliação das possibilidades durante a formulação
		Envolvidos na etapa	- Formuladores	- Formuladores
		Utilização racional de alternativa estratégica como “plano B”	-Não aproveitam conscientemente alternativas estratégicas como possível “plano B”	- Não aproveitam conscientemente alternativas estratégicas como possível “plano B”
		Utilização da estratégia emergente	- Ocorre, principalmente entre os implementadores	- Ocorre, principalmente entre os implementadores
		Reconhecimento	- Não houve reconhecimento imediato dos ativos e competências de organizacionais	- Não houve reconhecimento imediato dos ativos e competências de organizacionais
Competências de Marketing	Ativos e	Ativos e competências	- Filosofia institucional, comunicação institucional e envolvimento dos vários níveis na estratégia de posicionamento de marca	- Posicionamento de marca claro para todos os funcionários e execução assertiva do proposto no planejamento estratégico
		Relação dos ativos e competências com a estratégia de posicionamento de marca	- Consideram que os ativos e competências levantados têm relação direta com a estratégia de posicionamento de marca	- Consideram que os ativos e competências levantados têm relação direta com a estratégia de posicionamento de marca
		Áreas e níveis envolvidos na formulação	- Áreas múltiplas, níveis institucional, intermediário	- Áreas múltiplas, níveis institucional, intermediário

Variáveis	Elementos Pesquisados	IES A	IES B
<b>Relação entre Formuladores e Implementadores</b>	Áreas e níveis envolvidos na implementação	- Áreas múltiplas, níveis intermediário e operacional	- Áreas múltiplas, níveis intermediário e operacional
	Áreas e níveis envolvidos nas estratégias emergentes	- Áreas múltiplas, níveis institucional, intermediário e operacional	- Áreas múltiplas, níveis institucional, intermediário e operacional
	Áreas enfatizadas em função do posicionamento de marca	- Diretoria e núcleo pedagógico	- Financeiro, qualidade e marketing
	Forma da comunicação	- Ênfase na comunicação informal para dinamizar o processo estratégico. A comunicação formal, através de memorandos ou reuniões, é realizada apenas em casos onde serão feitas resoluções ou portarias normativas da IES	- Ênfase na comunicação informal entre os diversos níveis e departamentos. Consideram que a comunicação feita através de e-mails é a mais recorrente, não havendo perda de agilidade neste formato.
<b>Qualidade na Comunicação</b>	Debate do conteúdo estratégico	- Diversas áreas de conhecimento da instituição se envolvem na construção e disseminação da estratégia de posicionamento de marca	- Diversas áreas de conhecimento da instituição se envolvem na construção e disseminação da estratégia de posicionamento de marca
	Comunicação vertical	- Níveis institucional, intermediário e operacional dialogam constantemente durante o processo, trazendo melhores resultados na implementação da estratégia. O nível institucional envolve toda a instituição acerca do posicionamento.	- Níveis institucional, intermediário e operacional dialogam constantemente durante o processo, trazendo melhores resultados na implementação da estratégia. O nível institucional envolve toda a instituição acerca do posicionamento.
	Finalidade da ampla comunicação	- Utilizam a comunicação ampla e irrestrita de forma a tornar a estratégia de posicionamento de marca mais coesa, evitando que o consumidor perceba alguma discrepância entre a promessa e a entrega do serviço.	- Utilizam a comunicação ampla e irrestrita de forma a tornar a estratégia de posicionamento de marca mais coesa, evitando que o consumidor perceba alguma discrepância entre a promessa e a entrega do serviço.

Variáveis		Elementos Pesquisados	IES A	IES B
estratégia	Comprometimento com recursos e consenso da	Comprometimento com recursos	- Consideram que os recursos (quantidade de pessoas e tempo) envolvidos no processo foram suficientes, mas que os recursos financeiros empreendidos foram insuficientes.	- Consideram que os recursos (financeiros, quantidade de pessoas e tempo) envolvidos no processo foram suficientes.
		Consenso com a estratégia (visão do nível Institucional)	- Há consenso entre todos da Instituição	- Há consenso entre todos da Instituição
		Consenso com a estratégia (visão dos níveis intermediário e operacional)	- Em alguns casos, não há consenso e comprometimento com a estratégia de posicionamento de marca de alguns envolvidos no nível operacional.	- Em alguns casos, não há consenso e comprometimento com a estratégia de posicionamento de marca de alguns envolvidos no nível operacional.
Desempenho de mercado	Resultados: Aprendizagem organizacional, Criatividade e	Considerações sobre o final do processo de formação estratégica de posicionamento de marca	- Não consideram que o processo tenha um fim, mas sim de que ele é continuamente desenvolvido	- Não consideram que o processo tenha um fim, mas sim de que ele é continuamente desenvolvido
		Aprendizagem organizacional	- Realizam feedback contínuo a fim de incrementar a continuidade do processo de formação estratégica	- Realizam feedback contínuo a fim de incrementar a continuidade do processo de formação estratégica
		Criatividade	- Utilizam da criatividade para incrementar processos futuros, sendo propulsor da aprendizagem organizacional	- Utilizam da criatividade para incrementar processos futuros, sendo propulsor da aprendizagem organizacional
		Desempenho de mercado	- Realiza acompanhamento menos estruturado em relatórios gerenciais detalhados. Dá maior ênfase aos relatórios simplificados e na observação empírica do seu consumidor	- Realiza acompanhamento periódico e detalhado de todas as variáveis que estejam envolvidas no processo de formação estratégica

Fonte: Elaborado pela Autora com base nos elementos levantados na coleta de dados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área acadêmica há muito demonstra interesse nos estudos acerca da estratégia e na compreensão de seu fenômeno nas organizações. Os aspectos estratégicos envolvem vários elementos e as mais complexas inter-relações com os diversos ambientes com os quais a organização se relaciona na busca por atingir seus resultados. A área de marketing, até pela sua característica de sua necessária sintonia entre a empresa e o mercado, assume importante papel no processo estratégico. Processo esse que, por vezes, permanece em um mundo obscuro pela carência de pesquisas que busquem compreendê-lo sob a ótica organizacional, mesmo tendo diversos autores apontando para a importância de se compreender profundamente as relações inter e intra-organizacionais e seus resultados na formulação e implementação das estratégias de marketing (TOALDO, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006; TOALDO; LUCE, 2006; BULGACOV ET al., 2007). As pesquisas que abordam a estratégia de posicionamento de marca, a fazem sob a ótica de seu conteúdo, não havendo, na literatura, pesquisas envolvendo o processo de formação desta estratégia.

Em função desta lacuna acadêmica, esta pesquisa focou-se no marketing estratégico, mais especificamente no estudo do processo de formação de estratégia, com o intuito de aprofundar os conhecimentos em estratégia de marketing. Tendo como objeto de estudo as Instituições de Ensino Superior privadas de Curitiba, as quais, em função da crescente concorrência, buscam se tornar únicas em meio às demais, optando-se, por isso, por compreender o processo de formação de estratégia de posicionamento de marca, tradicionalmente analisado sob a ótica do consumidor.

Isso se deu em função da percepção da nova realidade do setor de educação superior no Brasil que trouxe diversas possibilidades de questionamentos para as instituições de ensino e, talvez, a maior delas tenha sido a mudança de foco da visão dos seus gestores. Antes direcionados ao valor educacional e às questões pedagógicas das organizações. Porém, com a proliferação de instituições de ensino superiores e com o aumento acirrado da concorrência, passaram a enxergar o mercado sob uma ótica mercadológica, compreendendo o ensino, não apenas como



uma das bases de uma sociedade, mas também como um produto atraente a ser vendido para um consumidor cada vez mais informado.

A similaridade dos produtos e a facilidade de a concorrência copiá-los, até mesmo devido a questões legais, forçaram os gestores educacionais a buscar alternativas que pudessem senão acabar, pelo menos diminuir a perda de consumidores para outras instituições. Uma das alternativas encontradas e, aparentemente, com bons resultados, foi o investimento em ativos intangíveis, no caso, a marca, pois as variáveis envolvidas na sua construção dificultariam aos concorrentes copiá-la. Assim, deixam de enfatizar tanto os critérios objetivos da entrega de valor, passando a valorizar os aspectos subjetivos.

No que tange a discussão acerca da marca, as Instituições de Ensino Superior privadas estudadas demonstraram certa compreensão do conceito de posicionamento de marca, apesar de em alguns momentos isso ser confundido com segmentação e ideologia, e tem consciência de sua importância no contexto atual, como uma das mais importantes ferramentas de marketing que possuem. Compartilhando com a própria literatura, tanto de estratégia quanto de estratégia de marketing, as organizações dão ampla importância ao processo de concepção desta estratégia, revelando que os estudos de processo em estratégia ainda são um vasto campo a ser estudado (DOYLE; SAUNDERS, 1985; SIRGY; JOHAR, 1989; BINGHAM; RAFFIELD, 1995; KALAFATIS; TSOGAS; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; BLANKSTON, 2000; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; BULGACOV et al., 2007; VARADARAJAN, 2010), até mesmo em função das diversas visões que o processo pode assumir.

Essa variedade já é percebida nos próprios modelos teóricos apresentados neste estudo, os quais não utilizam apenas uma abordagem da formação da estratégia, tal qual Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reiteravam ao dizer que a estratégia era uma combinação de visões. Além disso, os modelos priorizam os diversos elementos organizacionais na formação estratégica, não enfatizando apenas a área de marketing, mas sim envolvendo toda a organização, abordando questões como comprometimento das pessoas, comunicação, percepção da importância da estratégia, entre outros (MENON et al., 1999; NOBLE; MOKWA; 1999; SASHITALL; JASSAWALLA, 2001).

Dentro desta análise de diversidade de enfoques, pode-se, então, visualizar o processo da estratégia de posicionamento de marca das duas IES pesquisadas a

partir das escolas de estratégia apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Nos casos estudados, percebe-se fortemente a influência das escolas prescritivas de estratégia na etapa da análise situacional. A formação estratégica nestas instituições teve início na visão de um único estrategista, característica da escola de design, mas também se confunde com a escola empreendedora, onde a figura principal é um líder visionário, ao qual é creditado o sucesso da organização. A partir daí, deflagra-se uma análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), onde se percebem nuances da escola de posicionamento, tendo diversos analistas que avaliam dados para recomendar qual seria o caminho ideal a ser seguido. Apesar disso, parecem não incorrer no erro, criticado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), de se manterem presos dentro da organização sem aprender com o ambiente externo. De um modo geral, são muito abertos a perceber erros e acertos de concorrentes e detectar pequenos sinais do ambiente que possam tornar a estratégia mais assertiva, sob a forma de esquemas conseqüentes da interpretação do ambiente e daquilo que o estrategista acredita, congruente com a visão construtivista da escola cognitiva. Além disso, as estratégias de posicionamento adotadas pelas instituições, mesmo que revisitadas anualmente, refletem muito da abordagem da escola cultural de estratégia, na qual há certa resistência àquilo que possa gerar mudanças em seus valores, tradições e hábitos institucionais, podendo resultar em miopia organizacional.

Findada a análise situacional, as instituições partem para a discussão da estratégia, onde várias idéias e alternativas são analisadas profundamente antes de optarem pela implementação de uma delas. Marcante neste estudo foi o apego ao formalismo durante a análise situacional – das escolas prescritivas que tratam do processo estratégico de forma rígida, devendo ser seguido à risca – e a flexibilidade na etapa da abrangência estratégica. Neste momento percebe-se que a estratégia emergente não é só bem aceita, como incentivada pelas lideranças, fazendo com que a equipe – o coletivo, em detrimento ao individual – contorne as adversidades de forma natural, sem perda de energia mesmo quando ocorrem inesperados, buscando solucionar pequenos problemas de rotina que acabaram por trazer, em alguns casos, mudanças institucionais. Esse comportamento remete à escola do aprendizado a qual acredita que esta realidade possibilita ajustes mais rápidos para um melhor desempenho organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Apesar da dificuldade inicial em identificar e assimilar suas competências, as instituições, após um tempo de reflexão, creditam muito do sucesso da estratégia de posicionamento de marca e do desempenho da empresa aos ativos e competências organizacionais, afirmando que, sem eles, não seria possível a implementação de suas estratégias, o que corrobora com a visão baseada em recursos da escola cultural, sendo possível o desenvolvimento de capacidades internas únicas, difíceis de serem copiadas pela concorrência (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A geração desta vantagem competitiva também resulta das inter-relações entre os departamentos da organização, pois a diversidade de visões enriqueceria o processo de formação estratégica (Menon et al., 1999), passando, então, o processo de socialização do conhecimento a ter papel de destaque em instituições que estimulam a integração funcional. Tal fato se verifica nas instituições estudadas, onde os gestores atuam como facilitadores da criação do conhecimento, utilizando a comunicação como ferramenta. A partir daí, surge a reflexão de que o incentivo à comunicação informal, ágil, entre departamentos e níveis hierárquicos, comum nos casos estudados, tenha relação com a disseminação da própria cultura organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), o que pode gerar comprometimento e senso de equipe, mas também pode incorrer no erro de estreitar a visão dos indivíduos.

O próprio comprometimento da equipe foi questionado pelos entrevistados dos níveis intermediário e operacional, que possuem uma visão mais próxima da realidade, se comparada à visão distorcida e, muitas vezes apaixonada, do nível institucional. Nesta etapa, visualizam-se questões de poder – caracterizado pelas negociações e concessões entre os indivíduos e os grupos (TOALDO; LUCE, 2006) que aparentam comprometerem-se com a estratégia de posicionamento de marca quando lhes é conveniente, utilizando o contato direto com o consumidor final como poder de barganha com os níveis mais altos.

Já na etapa dos resultados, percebe-se que há uma forte tendência a assumir características da escola do aprendizado, onde muitas estratégias emergentes obtiveram sucesso ao serem implementadas e acabaram por ser incorporadas ao novo ciclo do processo estratégico. O que chama a atenção nesta etapa e que pode ser uma contribuição para a teoria de estratégia de marketing é o acompanhamento contínuo da estratégia no momento de sua implementação. Isso significa que as instituições estudadas não realizam a análise de desempenho da estratégia apenas

quando do fim de sua implementação, mas buscam acompanhá-la de perto, incluindo os níveis institucionais, para assegurar-se que há o mínimo de erros possíveis e, se percebidos estes erros, haver a possibilidade de corrigi-los com maior agilidade e exatidão.

Finalmente, verifica-se que as instituições estudadas no processo de formação da estratégia de posicionamento de marca utilizam-se tanto das abordagens prescritivas, quanto descritivas nas suas mais variadas etapas e comungam com os autores ao não dissociarem formulação da implementação da estratégia (MENON et al., 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; TOALDO; LUCE, 2006; BULGACOV et al., 2007).

### **5.1 Implicações gerenciais**

Assim como o presente estudo empírico trouxe algumas contribuições para a teoria da formação do processo estratégico em marketing, suas contribuições avançam para a área gerencial, trazendo reflexões que podem ser utilizadas pelas empresas no pensar estratégico.

A importância dada à estratégia de posicionamento de marca demonstra a preocupação das instituições em manter a coerência entre a promessa e a entrega do seu serviço, além de suscitar uma visão de longo prazo, já que o conteúdo desta estratégia é revisado anualmente. O fato de tratarem a formação estratégica com algumas formalidades, como na realização da análise situacional, faz perceber que o processo é racionalizado entre seus gestores.

A utilização dos dados levantados pelas empresas estudadas é coerente com a proposta estratégica, mas sugere-se que realizem análises mais aprofundadas de outros ambientes que não aparentemente não estejam vinculados diretamente à estratégia de posicionamento de marca, pois desse exercício podem emergir novas oportunidades sequer cogitadas pelas instituições, as quais podem ser utilizadas no processo de escolha de alternativas estratégicas. Inclusive a esse respeito, as instituições deveriam considerar as alternativas discutidas entre a equipe como um possível 'plano B' caso a estratégia deliberada não tenha atingido seus objetivos ao invés de descartá-las e iniciarem novo movimento interno na busca dessa segunda

opção de solução, já que isso poderia significar perda de tempo e energia dos integrantes da equipe (MENON et al., 1999).

Apesar de haver participação de diversas áreas funcionais no processo de formulação da estratégia, o envolvimento de níveis operacionais nesta etapa pode resultar em um maior comprometimento com a estratégia (PORTER, 1999), situação essa levantada como crítica entre os participantes. Desta forma, gerenciar suas equipes de trabalho a fim de promover essa maior integração e comprometimento deverá ser uma das habilidades que os gestores devem desenvolver, deixando de ser puros analistas para serem facilitadores da formação, aceitação e disseminação desta estratégia na organização como um todo (TOALDO, 2004).

Assumindo este papel, os gestores poderão se inserir com maior profundidade na realidade diária das diversas áreas e níveis da instituição, podendo, como resultado melhor identificar as competências organizacionais. Sugere-se que os níveis institucional e intermediário busquem reavaliar com critério cada uma de suas competências, analisando a forma como elas podem estar vinculadas à sua estratégia de posicionamento, pois como apregoa a literatura, ativos e competências de marketing são complexos e difíceis de serem copiados pela concorrência, o que cria vantagem competitiva perante os demais (MENON et al., 1999).

A avaliação dos resultados para as instituições foi, ao mesmo tempo, meio, fim e início do processo estratégico. A análise contínua e sistemática dos resultados, nos casos em estudo, foi o disparador da estratégia emergente, já que, no decurso da implementação foram observadas discrepâncias e pôde-se corrigi-la em tempo hábil e isso trouxe um melhor desempenho de mercado. Por fim, a etapa dos resultados é uma fonte rica de informações para que a organização desenvolva a cultura da aprendizagem organizacional e, sugere-se aqui, que os gestores disseminem com maior ênfase essa cultura aos vários níveis e departamentos, em especial os níveis de operação que, muitas vezes são colocados de lado desta etapa que pode ser fonte de inovações.

## **5.2 Limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas**

O rigor nos procedimentos metodológicos empregados neste estudo, não o isenta de limitações até mesmo em função do próprio método adotado. Mesmo

buscando os maiores cuidados durante o processo de coleta empírica, o componente humano pode ter influenciado não apenas a observação e a categorização das informações por parte da pesquisadora, mas também pela possibilidade de as informações coletadas não refletirem a exata realidade das instituições de ensino superior privadas estudadas, seja por pouco conhecimento, proteção de suas estratégias ou falta de veracidade na exposição dos fatos por parte dos respondentes. Ao mesmo tempo, limitações de tempo, de acesso aos entrevistados e a participação por observação direta em situações de discussões acerca da estratégia, podem ter reduzido a profundidade da coleta de dados.

Embora tenha se cumprido o objetivo do estudo ao se compreender como ocorre o processo de formulação e implementação da estratégia de posicionamento de marca nas instituições de ensino superior privadas de Curitiba, a amostra reduzida permitiu apenas explorar parcialmente essas informações, não sendo a análise generalizável.

Essas limitações poderão ser minimizadas em futuras investigações, mais profundas e detalhadas que permitam suprir algumas informações relevantes.

Essa pesquisa identificou novos caminhos que podem servir como sugestões de pesquisas futuras na contribuição da formação do processo estratégico de posicionamento de marca:

- a) Realizar novos estudos com outras IES do mesmo mercado a fim de confrontar com os resultados aqui obtidos;
- b) Estudos comparativos com IES que não possuem estratégia de posicionamento de marca, avaliando seu desempenho de mercado e realizando comparações com os resultados deste estudo;
- c) Estudos que avaliem o processo de acompanhamento dos resultados durante a toda a implementação da estratégia de posicionamento de marca;
- d) Verificação da percepção do consumidor quanto a estratégia de posicionamento de marca implementada, avaliando seu sucesso ou insucesso sob a ótica de seu público-alvo, abordando o processo como um todo, desde sua concepção até seu resultado efetivo no mercado e;
- e) Análise quantitativa do processo de formação de estratégia de posicionamento de marca em IES.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AAKER, D A. **Strategic Market Management**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

AAKER, D.; ALVAREZ, R. Brand Structure: Measuring the brand value for products and markets. **Harvard Business Review**, Nov.-Dec., pp. 75-87, 1995.

AAKER, D A.; SHANSBY J.. Positioning your product. **Business Horizons**. Greenwich, v.25, n. 3, p. 56-62, mai./jun. 1982.

AAKER, D.. **Construindo Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ALCANIZ, J. E..; LÓPEZ, N. V. Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. **Economía Industrial**, n. 332, p. 29-42, 2000

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

ARNOTT, D. **Base of financial services positioning**. PhD thesis, Manchester Business School, Manchester, 1992.

AZOULAY, A. & KAPFERER, J. N. Do brand personality scales really measure brand personality? **Journal of Brand Management**, v.11, n.2, p.143-155, November 2003.

BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197-224, January 2003.

BAR – **Brazilian Administration Review**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/bar> Acesso em 02 jun 2010.

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

BARNEY, J. The resourced-based theory of the firm. **Organization Science**, v. 7, nº5, 1996.

BINGHAM, F. G.; RAFFIELD, B.T. **Business Marketing Management**, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH, 1995.

BLANKSON, C. Some issues about the concept of positioning: an overview. In: **Atlantic Marketing Conference**, Portland 2001. Disponível em <http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>. Acesso em 03 mar. 2010.

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. **Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

BOURGOIS, L. J. Strategic management and determinism. **Academy of management review**, v. 9, n.4, p. 586-596, 1984.

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

CALDERÓN, H.; CERVERA, A.; MOLLÁ, A. Brand assessment: a key elemento f marketing strategy. **Journal of Product & Brand Management**, v. 6, n. 5, p. 293-304 1997.

CATANI, A.; OLIVEIRA, J. **A Educação Superior**. 2002 Disponível <http://redecaes.com.br> Acesso em: 20 mai 2010.

CHANDLER Jr., A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. MIT Press, 1962.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.



CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, L. A. **O público e o privado na educação superior brasileira: fronteira em desenvolvimento?** In: TRINDADE, H. *Universidade em ruínas: na república dos professores.* 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes; Rio Grande do Sul: CIPEDDES, 1999. p. 39-56.

\_\_\_\_\_. **Ensino superior e universidade no Brasil.** In: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. (Org.) *500 anos de educação no Brasil.* 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DAY, G. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science.** v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

DAY, G. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing,** New York, v. 58, p. 37-52, Oct. 1994.

DAY, G. & MONTGOMERY, D. B. Charting New Directions for Marketing. **Journal of Marketing,** Vol. 63 (Special Issue), 3-13, 1999.

DAY, G.; WEITZ, B.; WENSLEY, R. **The interface of marketing and Strategy.** Greenwich, CT: JAI, 1990.

DOVEL, G. P. **Stake it out:** positioning success, step by step, in HAYES, H. M.; JENSTER, P. V.; Aaby, N. E. *Business marketing: a Global Perspective,* Irwin, Chicago, IL, 1990.

DOYLE, P.; SAUNDERS, J. Market segmentation and positioning in specialized industrial markets. **Journal of Marketing,** v. 49, Spring, p. 24-32, 1985.

DUBÉ, L.; SCHMITT, B. The effect of a similarity versus dissimilarity focus in positioning strategy: the moderating role of consumer familiarity and product category. **Journal of Psychology & Marketing**, v. 16, n3, p. 211-224, may, 1999.

EMA – **Encontro de Marketing da Anpad**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/eventos/enanpad.htm> Acesso em: 02 jun 2010

ENANPAD – **Encontro Nacional de Programas de Administração**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/eventos/enanpad.htm> Acesso em: 02 jun 2010

FARJOUN, M. Towards an Organic Perspective on Strategy. **Strategic Management Journal**, 23, p.561-594, July 2002.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FULLERTON, R. How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the Production Era. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 108-125, jan, 1988.

GARDA, R. Comments on the AMA task force study. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 32-41, outubro, 1988.

GEBHARDT, G.; CARPENTER, G.; SHERRY, J. Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 37-55, outubro, 2006.

GODOY, A. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI et al. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2007.

GODOI, C.; BALSINI, C. **A pesquisa Qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica**. In: GODOI et al. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2007.

\_\_\_\_\_.; MATTOS, L. **Entrevista qualitativa**: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI et al. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2007.

\_\_\_\_\_.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson B.(Orgs).

**Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2007.

GREENLEY, G. An understanding of marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 8, p 45-58, 1989.

GRUCA, T.; SUDHARSHAN, D. A framework for entry deterrence strategy: the competitive environment, choices and consequences. **Journal of Marketing**, n. 59 v. 3, p. 44-62, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The Strategy Concept and Process**: a pragmatic approach. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

HENDERSON, R.; MITCHELL, W. The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. **Strategic Management Journal**, Summer Special Issue, v. 18, p. 5-13, 1997.

HENDERSON, B D. **A origem da estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HUNT, S D.; MORGAN, R. M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, New York, v. 60, p. 107-114, Oct. 1996.

HUNT, S. D. **Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing**. Armonk: M. E. Sharp, 2002.

HUTT, M. D.; REINGEN, P. H.; RONCHETTO, J R. Tracing emergent processes in marketing strategy formation. . **Journal of Marketing**, New York, v. 52, p. 4 -19, Jan. 1988.

INEP - **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>> Acesso em: 26 mai. 2010.

INEP. **Resumo Técnico: Censo da Educação Superior 2008**. Brasília, 2009. Disponível em: [http://www.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo\\_tecnico\\_2008\\_15\\_12\\_09.pdf](http://www.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf) Acesso em: 26 mai. 2010.

JAIN, S. C. **Marketing planning and strategy**. 5th ed. Cincinnati: South Western college Publishing, 1997.

KALAFATIS, S.; TSOGAS, M.; BLANKSON, C. Positioning strategies in business markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15 n.6, p. 416-437, 2000.

KAPFERER, J.N. **As marcas, capital da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003

KEITH, R. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**, p. 35-38, jan. 1960

KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v.57, n.1, p.1-22, January 1993.

\_\_\_\_\_, K L. **Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity**. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003

KERLINGER, F. N. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDU-EDUSP, 1996.

KIRCA, A., JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal of Marketing**, v.69, 24–41, abril, 2005.

KOHLI, A K.; JAWORSKI, B J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p.1-18, Apr. 1990.

KORKMAZ, S.; MESSNER, J. Competitive Positioning and Continuity of construction firms in international markets. **Journal of Management in Engineer**, v. 24, n. 4, p. 207-216, 2008.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARKETING NEWS. Marketing defined. **Marketing News**, v. 42, n.15, p. 28-29, 2008.

MARSDEN, P. Brand selection, naturally: a case study. **Proceedings of the market research society conference**, march, 2000.

MARSDEN, P. Brand positioning: meme's the world. **Marketing intelligence and Planning**, v. 20, n. 5, p. 307-312, 2002.

MARTINS, G. A. **Estudo de um caso**: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. Adoção do marketing pelas instituições de ensino superior. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.29, n.3, p.41-64, 1989.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEC – **Ministério da Educação e Cultura**. Disponível em: <http://mec.gov.br>. Acesso em: 02 jun 2010.

MENON, A.; BHARADWAJ, S.G.; ADIDAM, P. T. & EDISON, S. W. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: a Model and a Test. **Journal of Marketing**, New York, v.63, p.18-40, April 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006

\_\_\_\_\_. ; QUINN, J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Mintzberg on Management**: inside our strangeworld of organizations. New York: Free Press, 1989.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MÜHLBACHER, H.; DREHER, A.; GABRIEL-RITTER, A. MIPS – Managing industrial positioning strategies. **Industrial Marketing Manegement**. New York, v. 23, n. 4, p. 287-297, oct. 1994.

NANDAN, S. An Exploration of the Brand Identity-brand Image Linkage: A Communications Perspective. **Journal of Brand Management**, v.12, n.4, p.264-278, April 2005.

PALMER, A; COLE, C. **Services marketing: principles and practices**. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

PIERCY, N F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood: R.D. Irwin, 1980.

RAC – **Revista de Administração Contemporânea**. Disponível em: <http://anpad.org.br/rac>. Acesso em 02 jun 2010.

RAE – **Revista de Administração de Empresas da FGV**. Disponível em: <http://www.rae.com.br/>. Acesso em: 02 jun., 2010.

RAUSP – **Revista de Administração da USP**. Disponível em: <http://rausp.usp.br>. Acesso em: 02 jun 2010.

READ – **Revista Eletrônica de Administração**. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/>. Acesso em: 02 jun 2010.

REIBSTEIN, D. J., DAY, G., WIND, J. Guest editorial: Is marketing losing its way? **Journal of Marketing**, v.73 (July), p. 1-3, 2009.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

RIES, AI & TROUT, Jack. **Posicionamento: a Batalha por sua Mente**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SASHITTAL, H. C. & JASSAWALLA, A. R. Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 29(1), p.50-69, 2001.

SCHWANDT, T. Opposition redirected. **International Journal of Qualitative Studies in Education**, v. 19, n. 6, p. 803-810, 2006.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. **Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica**. In: Seminários em Administração FEA-USP – SEMEAD, 7, Anais São Paulo: FEA USP, p. 1-11, abr, 2004. Disponível em [HTTP://www.fea.usp.br/semead7](http://www.fea.usp.br/semead7). Acesso em 08 mar. 2010

SHAW, E.; JONES, D. G. A history of schools of marketing thought. **SAGE Publications**, v. 5, n. 3, p. 239-281, 2007.

SHOHAM, A; FIEGENBAUM, A. Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, n. 4, p. 442-453,1999.

SINKOVICS, R. R.; PENZ, E.; GHOURI, P. N. Analysing Textual Data in International Marketing Research. **Qualitative Market Research**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 9-38, 2005.

SIRGY, M. J., JOHAR, J. S. Positioning models in marketing: towards a normative integrated model. **Journal of Business and Psychology**, v. 3, n. 4, p. 475-485, 1989.

STABLEIN, R. **Dados em estudos organizacionais**. In: CLEGG, S. R. ET AL. (Org). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001.



STERNTHAL, B.; TYBOUT. **Posicionamento de marca**. In: IACOBUCCI, Dawn (org.). Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001

TOALDO, A. M. M. **Formação da Estratégia se Marketing**: a Construção de um Modelo Teórico. 240 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

\_\_\_\_\_.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 25-35, 2006.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XV, 1991, Belo Horizonte, **Anais do ENANPAD**, Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

TREZ, G. **A influência da estrutura de marketing no processo de implementação de estratégia de marketing**. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140, abril, 2010.

VARADARAJAN, P. R. & JAYACHANDRAN, S. **Marketing Strategy**: an Assessment of the State of the Field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), p.120-144, Spring 1999.

VON CLAUSEWITZ, C. **On war**. Princeton: Princeton University Press, 1976.

WEBSTER, F. E. Jr. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, 56, 1-17, October 1992.

WEBSTER, F. E. Jr. The Rediscovery of the Marketing Concept. **Business Horizons**, p.29-39, May/June 1988.

WILKIE, W.; MOORE, E. Scholarly research in marketing: exploring the “4 Eras” of thought development. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 22, n. 2, p. 116-146, fall, 2003

YAKIMOVA, R.; BEVERLAND, M. The brand supportive firm: an exploration of organizational drivers of branding updating. **Journal of Brand Management**, v. 12, n. 6, p. 445-460, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, G. S. Patterns and determinants of global marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 1, p. 153-164, 1997.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S.T. The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. **Journal of Marketing**, v.66, p. 40-56, 2002.

## APÊNDICE

### PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

1. Apresentação do objetivo da pesquisa.
  2. Solicitar que o entrevistado, pertencente à alta administração de marketing, para responder às questões propostas, explique a estratégia de posicionamento de marca da empresa.
- 

3. Quando falamos sobre estratégia de posicionamento, como funciona sua empresa? O que ela fez quando desenvolveu a estratégia de posicionamento?

**Pontos de checagem:**

- *Processo de planejamento*
- *Análise ambiental:*
  - *Macroambiente (demográfico, sócio-cultural, econômico, tecnológico, político-legal, natural)*
  - *Microambiente (concorrentes, clientes, fornecedores, intermediários, ativos e competências da empresa em relação à concorrência (M2), mix de marketing)*
- *Alternativas estratégicas*
  - *Forma da opção por uma delas*
- *Recursos utilizados*
- *Identificação e descrição das competências*
  - *Relacionamento das competências com a estratégia de posicionamento de marca*

4. Quem foram as pessoas envolvidas na formulação da estratégia de posicionamento?

**Pontos de checagem:**

- *Áreas estavam envolvidas na formulação*
- *Influência desta estratégia em outras áreas da instituição*
- *Lideranças na formulação da estratégia de posicionamento*

- *Identificação do cargo e ações*
- *Avaliação dos recursos empregados na formulação da estratégia de posicionamento de marca*
- *Envolvimento das pessoas no processo de formulação e implementação*
  - *Participação ou dissociação em ambas etapas*

5. Como se deu a implementação da estratégia de posicionamento na instituição? .

***Pontos de checagem:***

- *Relacionamento entre planejadores e implementadores*
- *Integração e Comunicação (formal e informal; confiança e lealdade)*
- *Coesão (todos acreditam e aceitam)*
- *Descrição das atribuições de planejadores e implementadores*

6. Como sabe se a estratégia está dando certo?

***Pontos de checagem:***

- *Descrição das ações de acompanhamento*
- *Formulação de alternativas estratégicas emergentes (plano B)*
- *Descrição da forma com que mede o desempenho da estratégia de posicionamento de marca*

7. Após a implementação da estratégia e sua avaliação, qual foi o comportamento da organização?

***Pontos de checagem:***

- *Aprendizagem organizacional*
- *Realização de alterações no processo de formulação e implementação de estratégia de posicionamento (justificar)*

## Carta convite às Instituições de Ensino Superior



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CEPPAD – CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

À IES A:

Prezados Senhores,

Vimos por meio desta, solicitar a sua autorização para a realização de pesquisa acadêmica na Instituição de Ensino Superior A. Trata-se do projeto de pesquisa da dissertação de Janaína Seguin Franzolin, aluna de mestrado em administração da Universidade Federal do Paraná, titulado como “Formulação e implementação de estratégias de posicionamento de marca em Instituições de Ensino Superior Privadas de Curitiba”, sob a orientação da Profª Dra. Ana Maria Machado Toaldo, do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da UFPR.

A pesquisa, com fins estritamente acadêmicos, tem o objetivo de investigar como as instituições de ensino superior planejam e executam sua estratégia de posicionamento de marca, identificar as pessoas envolvidas no processo, analisar o processo de definição desta estratégia, analisar seu processo de operacionalização e verificar como são medidos os resultados relativos às estratégias de posicionamento de marca.

Salientamos que, para o andamento da pesquisa, não será necessária a divulgação da estratégia utilizada pela empresa à pesquisadora, pois o estudo pauta-se no processo estratégico e não em seu conteúdo, o que garante sigilo das informações institucionais.

A aluna se compromete, ainda, com a confidencialidade dos dados obtidos, não identificando nominalmente sua organização em documentos publicados posteriormente sobre a pesquisa. Serão utilizados nomes fictícios para apresentar as organizações que se dispõem a participar do estudo.

Desde já agradecemos sua disponibilidade em atender-nos e sua valiosa colaboração para o avanço da pesquisa em estratégia de marketing em nosso país.

Atenciosamente,

Profº Dr. João Carlos da Cunha  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Administração da UFPR