

A participação das escolas de estratégia no processo de formação de estratégia de posicionamento de marca em instituições de ensino superior privadas

Janaína Seguin ^[1], Ana Maria Machado Toaldo ^[2]

[1] janaina.seguin@ifpr.edu.br. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná. [2] anatoaldo@ufpr.br. Universidade Federal do Paraná.

RESUMO

Este artigo enfoca a participação das escolas de estratégia no processo de formulação e implementação da estratégia de posicionamento de marca, a fim de compreender sob quais perspectivas esta estratégia é construída e desenvolvida. Assim, a contribuição teórica está centrada no estudo do processo da estratégia, tema pouco explorado em marketing, onde especialmente não foi evidenciada na literatura pesquisa sobre formação de estratégia de posicionamento de marca. Dessa forma, através de estudo de casos múltiplos, de natureza qualitativa e exploratória, investigam-se os fatores organizacionais do processo de formação da estratégia de marketing, bem como se verifica a medição de seus resultados em Instituições de Ensino Superior Privadas. A pesquisa demonstrou que as etapas do processo não seguem uma única das abordagens estratégicas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), sendo uma compilação de visões prescritivas e descritivas, com ênfase nas escolas de design, posicionamento, empreendedora e aprendizado.

Palavras-chave: Estratégia de Marketing, Processo da Estratégia, Instituições de Ensino Superior Privadas.

ABSTRACT

This article focuses on the participation of the strategy schools in the brand positioning strategy process, to understand what perspective this strategy is built and developed. Thus, the theoretical contribution is on the study of the strategy process, a topic little explored in marketing, especially where there was no evidence in the literature research on the formation of brand positioning strategy. Thus, through multiple case study, qualitative and exploratory, investigate the organizational factors of the formation process of marketing strategy, and there is a measurement of its results in Private Higher Education Institutions. Research has shown that the process steps do not follow a single strategic approach from Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2006) study, but a compilation of views being prescriptive and descriptive, with emphasis on schools of design, positioning, entrepreneurial learning.

Keywords: Marketing Strategy, Strategy Process, Private Higher Education Institutions.

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 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, estimulada pela Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (MEC, 2010), fez emergir um interessante e rentável setor de mercado: a educação.

O impacto desse novo mercado aliado às pressões legislativas abriu espaço para as instituições de ensino superior reanalisarem 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 seus clientes em potencial. 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 (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 o mais estável através do tempo (AAKER & ALVAREZ, 1995), além de ser um ativo difícil de ser copiado pela concorrência.

A partir daí define-se a estratégia de posicionamento de marca como sendo o processo de identificação, definição e implementação interno 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).

Cabe salientar que a temática da estratégia é permeada por diversas visões e abordagens e que não há um modelo único e ideal no qual as organizações devam se basear, já que cada contexto possui suas particularidades (TOALDO; LUCE, 2006). Após vasta revisão de literatura, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, verificaram dez pontos de vista sobre esta temática, 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). 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.

Deste modo, a compreensão de como ocorre e quais as influências das escolas de estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2006) no 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. Até mesmo porque as peculiaridades de cada instituição moldam o processo estratégico, além de ele próprio poder ser considerado como 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 que a estratégia de marketing pode proporcionar ganhos para as organizações, visto que as mesmas buscam diferencial competitivo frente à concorrência (VARADARAJAN & JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2010) e que o posicionamento bem definido é crítico para o sucesso da marca, chama-se a atenção para o seguinte questionamento: como o conhecimento das escolas de estratégia podem auxiliar as organizações no seu processo de formulação e implementação da estratégia de posicionamento de marca?

Assim, este artigo apresenta inicialmente breve literatura sobre estratégia e as escolas de estratégia

de Mintzberg *et al.* (2006), bem como sobre estratégia de marketing e de posicionamento de marca, contextualizando o setor de ensino superior. Na sequência, delinea o método para atingir os objetivos propostos, expõe os resultados alcançados e, finalmente, realiza as considerações finais da pesquisa.

2 Marco teórico

2.1 Estratégia

O conceito de estratégia é permeado por uma variedade de significados singulares, onde cada autor quer consolidar sua ideia como preponderante (CHANDLER, 1962; VON CLAUSEWITZ, 1976; ANSOFF e MCDONNELL, 1993; PORTER, 1999; GEBHARDT, CARPENTER e SHERRY, 2006). Por isso, Mintzberg *et al.* (2006) afirmam que não existe um conceito único para a estratégia, mas ela pode ser vista como um conjunto de abordagens, onde mais de uma pode ser considerada quando uma estratégia é formulada. Desta maneira, eles apresentam Escolas de Estratégia, as quais descrevem diferentes perspectivas que uma estratégia pode ter.

Porém, para seu melhor entendimento, é necessário ter claro os conceitos de processo e conteúdo de estratégia, bem como de estratégia deliberada e emergente.

Uma estratégia é formada pelo seu conteúdo e seu processo. O conteúdo está relacionado ao “o que a estratégia é” e ao “para quem”, as ideias e suas inter-relações, analisando a própria estratégia definida. Ansoff e McDonnell (1993) afirmam 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).

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 conseqüências geradas a partir do processo decisório (MENON *et al.*, 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; BULGACOV *et al.*, 2007).

Para Mintzberg *et al.* (2006) e Ansoff (1993) 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. Assim, 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).

Deve-se considerar que as estratégias formuladas podem ser emergentes e/ou deliberadas. A estratégia emergente é aquela 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. Por sua vez, a estratégia deliberada é previamente planejada de acordo com os objetivos organizacionais e está presa à implementação, não na adaptação e nas novas compreensões, sendo 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). 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 menciona este assunto.

Parte-se, então, para apresentar as perspectivas de estratégia, concebidas por Mintzberg *et al.* (2006), chamadas de Escolas de Estratégias.

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.

Escola do Posicionamento – dá 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 ameçassem sua posição, já que o mercado é altamente competitivo. Assim utiliza 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 detalhado as etapas pela qual esta análise deveria ser feita.

As escolas anteriores têm caráter prescritivo, daqui em diante, as escolas apresentam caráter descritivo, buscando a compreensão do desdobramento do processo de formação de estratégia.

Escola Empreendedora - focaliza o processo de formação de estratégia num único líder e enfatiza a intuição, julgamento, sabedoria e experiência. 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".

Escola Cognitiva - um dos propósitos desta escola é a compreensão da visão estratégica e de como as estratégias se formam sob determinadas circunstâncias, estudando o processo da cognição humana, por meio da psicologia cognitiva.

Escola do Aprendizado - 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.

Escola do Poder - esta escola 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, sendo necessário distingui-lo. Assim, o poder macro é legítimo e representa a interdependência da organização com o ambiente e *stakehol-*

ders, sob essa perspectiva, gerencia as demandas dos agentes e os usa em benefício da empresa.

Escola Cultural - inversamente à escola do Poder, esta escola defende a manutenção da cultura organizacional, resistindo a mudanças que gerem estratégias instáveis e grandes mudanças em suas crenças e valores organizacionais. 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 ela 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.

2.3 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; HENDERSON, 1998; PORTER, 2008) e as ações de marketing têm papel essencial, pois elas são o elo da empresa com o mercado.

Ao discutir sobre a falta de um conceito robusto para a estratégia de marketing, Reibstein, Day e Wind (2009) sugerem que isso possa ocorrer 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. Por isso, Day (1992) acredita que a estratégia de marketing refere-se ao desenvolvimento de atividades frequentes, 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 apreendidos 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 (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 é consequência importante do ponto de vista do crescimento em longo prazo e do desempenho da organização (VARADARAJAN, 2010).

O que se tem 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, abordando o tema com maior ênfase no seu conteúdo. Pesquisas sobre o processo dessas estratégias permanecem limitadas.

Alguns autores, como Toledo e Hemzo (1991, p. 12) afirmam 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”. Visão compartilhada por Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994), os quais conceituam posicionamento sob essa mesma ótica organizacional, ou seja, que é 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.

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).

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 essas decisões (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2010).

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.

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 flexibilizou 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. O que se percebe é que o setor da educação 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, 2010; MEC, 2010) 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, têm 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 diferenciara 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.

Assim, na seção seguinte, apresenta-se o método desenvolvido para entender como o conhecimento das escolas de estratégia pode auxiliar instituições de ensino superior no seu processo de formulação e implementação da estratégia de posicionamento de marca.

3 Metodologia

Considerando o objetivo de pesquisa apresentado, 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).

Pode-se inferir que se trata de um estudo descritivo-interpretativo, pois procura 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 casos múltiplos como técnica, pois além da análise dos dados poder ser mais contundente em relação ao caso único. Essa estratégia tem sido muito utilizada nas pesquisas organizacionais quando se busca a compreensão dos processos a partir das interações entre as forças internas e o ambiente externo (YIN, 2005).

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 influência das escolas de estratégia na 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.

A temporalidade da pesquisa é transversal com aproximação longitudinal e o nível de análise 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.

A população considerada é composta por Instituições de Ensino Superior, sendo que, para este estudo, optou-se por estudar apenas as Instituições de Ensino Superior privadas de Curitiba – PR, no Brasil. 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, dos quais um 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 como 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, Paraná. 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 o problema de pesquisa 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.

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. Ainda, é importante salientar que 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.

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 estudo, tiveram como instrumento de coleta o roteiro não diretivo semi-estruturado, aplicado à técnica de entrevistas em profundidade individuais. 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, (RICHARDSON, 2008). O protocolo de entrevistas utilizado e foi 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).

Foi realizado 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. A seleção foi por cargos nos níveis institucional, gerência (intermediário) e operacionais, por seu contexto e suas práticas possuírem grande relação com o objetivo do estudo, além do que compreender profundamente a visão de um maior número de envolvidos, melhor

representaria o processo da estratégia de posicionamento (BALOGUN, HUFF e JOHNSON, 2003).

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. 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 a sua convergência, baseando-se nas categorias de análise do estudo.

Parte-se, então, para a apresentação dos resultados da pesquisa.

4 Análise dos resultados

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 (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006; TOALDO; LUCE, 2006; BULGACOV *et al.*, 2007). As pesquisas que abordam a estratégia de posicionamento de marca, fazem-na 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 à discussão acerca da marca, as Instituições de Ensino Superior privadas estudadas demonstraram compreender claramente não apenas o conceito de posicionamento de marca, mas 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 (KALAFATIS; TSOOGAS; 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; 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 (*Strengths, 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 Considerações finais

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.

No que tange a etapa de formulação estratégica, nota-se uma forte participação das escolas prescritivas (design, planejamento e posicionamento), pois tendem a ter esta etapa bastante estruturada e, por vezes, rígida; a estratégia principal veio da mente de um único estrategista, a utilização de dados numéricos para embasar as análises de ambiente e a aplicação da análise SWOT como uma das fortes ferramentas no desenho da estratégia.

Já na etapa da implementação, aparecem mais fortemente características de escolas com perfil mais flexível, como a cognitiva, cultural e de aprendizado. Apesar de ambas as IES terem uma cultura organizacional sólida e existe a resistência de muda-la, as experiências dos indivíduos é fortemente considerada no momento não só da implementação, mas também em ocasiões onde a estratégia emergente aparece. Acertos e erros são entendidos como parte do processo e compreender como os indivíduos tiveram novas ideias para reformular ou implantar as estratégias é algo recorrente.

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 delibe-

rada 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, LUCE; 2006).

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.

Ao mesmo tempo que se valorizam os achados da pesquisa, considerando o rigor nos procedimentos metodológicos empregados, não é possível isentá-los de limitações, em especial pelo próprio método ado-

tado. 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 dos pesquisadores, 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, já que essa pesquisa identificou novos caminhos que podem servir como sugestões de pesquisas futuras na contribuição da formação do processo estratégico de posicionamento de marca, como: realizar novos estudos com outras IES do mesmo mercado a fim de confrontar com os resultados aqui obtidos; 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; estudos que avaliem o processo de acompanhamento dos resultados durante a toda a implementação da estratégia de posicionamento de marca; 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 análise quantitativa do processo de formação de estratégia de posicionamento de marca em IES.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Construindo Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- BULGACOV, S., et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- 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.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAY, G. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.
- _____; WEITZ, B.; WENSLEY, R. **The interface of marketing and Strategy**. Greenwich, CT: JAI, 1990.
- 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.
- 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.

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

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

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 Acesso em: 26 mai. 2010.

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

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

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.

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

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

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

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.

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

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

PORTER, M. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

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

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.

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.

TOALDO, A. M. M.; 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.

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.

_____.; 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.

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