

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**DIRETRIZES PARA ANÁLISE AMBIENTAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DE MARKETING EM UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

TESE DE DOUTORADO

LUIZ ALBERTO CORDIOLI

FLORIANÓPOLIS, 2008

LUIZ ALBERTO CORDIOLI

**DIRETRIZES PARA ANÁLISE AMBIENTAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DE MARKETING EM UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Olga Regina
Cardoso**

FLORIANÓPOLIS, 2008

LUIZ ALBERTO CORDIOLI

**DIRETRIZES PARA ANÁLISE AMBIENTAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DE MARKETING EM UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

Essa tese foi julgada adequada à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de março de 2008.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof^a. Olga Regina Cardoso, Dr^a.
Presidente

Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.
Membro

Prof^a. Edinice Mei Silva, Dr^a.
Membro

Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.
Membro

Prof. Fernando Antônio Ribeiro Serra, Dr.
Examinador Externo

Prof. Paulo César Leite Esteves, Dr.
Examinador externo

AGRADECIMENTOS

Ao final de mais essa jornada, além do trabalho concluído, permanecem vivas em minhas lembranças as amizades construídas e os desafios superados. Registro um agradecimento especial para algumas pessoas.

Minha esposa Clarissa, pelo amor, incentivo, contribuição e compreensão nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, Luiz e Evani, que nos momentos de maior dificuldade sempre tiveram palavras de incentivo e conforto.

À professora Olga Regina Cardoso, pela paciência e orientação durante o transcorrer do trabalho.

Ao professor Carlos Wolowski Mussi, pela amizade, disponibilidade e contribuição no estudo.

Ao professor Aílton Nazareno Soares pelo apoio e compreensão nos momentos em que tive de me ausentar.

Aos gestores da Unisul que gentilmente concederam as entrevistas.

À Rosemeri Maria de Souza, funcionária da secretaria do PPGEP, pela amizade, disponibilidade e auxílio em diversos momentos.

Cabe também agradecer às instituições que viabilizaram a realização desse trabalho, em especial:

- Universidade Federal de Santa Catarina, através do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e;

- Universidade do Sul de Santa Catarina.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a conclusão desta tese de doutorado.

“As mudanças súbitas que estamos experimentando agora não são caóticas ou fortuitas, de fato, formam um padrão vivo e claramente discernível”.

Alvin Toffler

RESUMO

A presente tese, por meio de um estudo de caso, tem como objetivo principal propor diretrizes relacionadas ao processo de análise ambiental para o planejamento de marketing de uma instituição de ensino superior, particularmente na Universidade do Sul de Santa Catarina, de acordo com o período de 1997 a 2007. O cenário do Ensino Superior no Estado de Santa Catarina, após o ano de 1996, de maneira geral, apresentou um período de grande crescimento quantitativo em todos os indicadores de desempenho. Particularmente, a região Metropolitana de Florianópolis demonstrou um crescimento acima da média estadual, principalmente nos dados relativos à iniciativa privada. Com relação às propostas de metodologias para o processo de análise ambiental, observa-se a predominante falta de consenso entre os autores analisados. Sobre o processo de análise ambiental para o planejamento de marketing e a interação com processo estratégico adotado, percebe-se que as variações mais significativas na metodologia utilizada estiveram predominantemente relacionadas às alternâncias de gestão da Reitoria da Universidade. Por fim, de acordo com os três ciclos de planejamento identificados de 1997 a 2007 e os impactos sobre o planejamento de marketing, quatro propostas de diretrizes foram desenvolvidas visando à análise ambiental voltada ao processo de planejamento estratégico de marketing.

Palavras-chave: análise ambiental, planejamento estratégico de marketing.

ABSTRACT

The present thesis, through a case study, has as main objective propose directives related to the environmental analysis process for the marketing planning of an institution of higher education, particularly in the Southern Santa Catarina University, according to the period of 1997 to 2007. The scenery of the higher education in the State of Santa Catarina, after the year of 1996, submitted a period of great growth in all quantitative indicators of performance. Particularly, the region Metropolitan of Florianópolis showed a growth above on average state, mainly in the data for private initiative. Regarding the proposals of methodologies for the environmental analysis process, there is a prevailing lack of consensus among the authors analyzed. About the environmental analysis process for the marketing planning and the interaction with strategic process adopted, it realizes that the most significant changes in the methodology used were predominantly related to the alternation of management of the Administration of the University. Finally, according to the three cycles of planning identified of 1997 to 2007 and the impacts about of the marketing planning, four proposals of directives were developed aiming the environmental analysis dedicated to the process of strategic marketing planning.

Keywords: environmental analysis, strategic marketing planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis do ambiente da organização.....	36
Figura 2 – As forças competitivas de um Setor Industrial	40
Figura 3 – O ambiente total da organização	46
Figura 4 - Ciclo de vida de um produto/serviço típico	75
Figura 5 - Canais de distribuição para serviços.....	86
Figura 6 – Estratégias de preço-qualidade.....	103
Figura 7 – Modelo de formulação da estratégia na Unisul de 1997 a 2001	133
Figura 8 – Modelo de formulação da estratégia na Unisul de 2001 a 2005	140
Figura 9 – Modelo de formulação da estratégia na Unisul de 2005 a 2009	154
Figura 10 – Proposta de segmentação ambiental	166
Figura 11 – Fluxo de informações dos ambientes externo e interno	168
Figura 12 – Segmentação ambiental para o planejamento de marketing	170

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de Instituições/Brasil.....	120
Gráfico 2 – Número de Instituições/Santa Catarina	120
Gráfico 3 – Oferta de cursos de graduação presencial/Brasil.....	122
Gráfico 4 – Oferta de cursos de graduação presencial /SC	122
Gráfico 5 – Total de vagas oferecidas/Brasil.....	123
Gráfico 6 – Total de vagas oferecidas/SC	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Segmentação ambiental	33
Quadro 2 – Quadro-resumo de metodologias.....	64
Quadro 3 – Elementos do marketing mix de Borden	65
Quadro 4 – Aspectos relacionados ao produto	70
Quadro 5 – Aspectos relacionados à praça.....	71
Quadro 6 – Aspectos relacionados à promoção.....	72
Quadro 7 – Aspectos relacionados ao preço.....	73
Quadro 8 – Perfil dos principais meios de propaganda.....	97
Quadro 9 – Ferramentas de promoção de vendas para o consumidor final.....	102
Quadro 10 – Divisão dos períodos de análise	132
Quadro 11 – Variáveis do ambiente interno organizacional	167
Quadro 12 – As variáveis do ambiente de marketing e sua influência.....	171
Quadro 13 – Foco de análise das variáveis dos ambientes.....	173
Quadro 14 - Quadro-resumo de análise de oportunidades e ameaças - geral.....	179
Quadro 15 - Quadro-resumo de análise de oportunidades e ameaças - setorial	180
Quadro 16 - Quadro-resumo de análise de forças e fraquezas de marketing	182

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição por tipo de IES em Santa Catarina.....	121
Tabela 2 – Cursos presenciais por tipo de IES em Santa Catarina.....	123
Tabela 3 – Oferta de vagas por tipo de IES em Santa Catarina.....	125
Tabela 4 – Relação candidato/vaga em SC de 2000 a 2006.....	126
Tabela 5 – Matrículas da ACAFE em comparação com outras IES	126
Tabela 6 – Tabela comparativa entre Florianópolis e São José.....	127

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 OBJETIVO GERAL	18
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	19
1.3 JUSTIFICATIVAS	19
1.4 DELIMITAÇÕES/LIMITAÇÕES DO ESTUDO	23
1.5 ESTRUTURA DA TESE	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE	26
2.1.1 ORIGENS DA ANÁLISE AMBIENTAL	29
2.2 ANÁLISE AMBIENTAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
2.2.1 METODOLOGIA DE ALMEIDA	32
2.2.2 METODOLOGIA DE OLIVEIRA	35
2.2.3 METODOLOGIA DE PORTER	39
2.2.4 METODOLOGIA DE VASCONCELLOS FILHO	46
2.3 ANÁLISE AMBIENTAL NO PLANEJAMENTO DE MARKETING	49
2.3.1 METODOLOGIA DE CAMPOMAR E IKEDA	49
2.3.2 METODOLOGIA DE DIBB	51
2.3.3 METODOLOGIA DE KOTLER E FOX	53
2.3.4 METODOLOGIA DE LEHMANN E WINER	55
2.3.5 METODOLOGIA DE McDONALD	57
2.3.6 METODOLOGIA DE WESTWOOD	58
2.3.7 ANÁLISE COMPARATIVA DAS METODOLOGIAS	60
2.4 O AGRUPAMENTO DAS VARIÁVEIS DO MARKETING	65
2.4.1 A PROPOSTA DE MCCARTHY	68

2.5 AS VARIÁVEIS DO MARKETING	74
2.5.1 PRODUTO/SERVIÇO	75
2.5.2 NÍVEL DE QUALIDADE	78
2.5.3 MARCA	79
2.5.4 ESTILO	81
2.5.5 EMBALAGEM	82
2.5.6 SERVIÇOS COMPLEMENTARES	83
2.5.7 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	85
2.5.8 LOGÍSTICA	87
2.5.9 LOCALIZAÇÃO	90
2.5.10 COMUNICAÇÃO PESSOAL	92
2.5.11 PROPAGANDA	94
2.5.12 PUBLICIDADE	98
2.5.13 PROMOÇÃO DE VENDAS	100
2.5.14 FIXAÇÃO DE PREÇO	103
2.5.15 DESCONTO	107
2.5.16 CONCESSÕES	108
3 METODOLOGIA	110
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	110
3.2 MODO DE INVESTIGAÇÃO	111
3.3 FONTES E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	114
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	116
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	119
4.1 O CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR, APÓS 1996	119
4.1.1 A UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA - UNISUL	128
4.2 A ANÁLISE AMBIENTAL NO PLANEJAMENTO DE MARKETING	130
4.2.1 A ANÁLISE AMBIENTAL NO CICLO DE PLANEJAMENTO 1997-2001	132
4.2.2 A ANÁLISE AMBIENTAL NO CICLO DE PLANEJAMENTO 2001-2005	139
4.2.3 A ANÁLISE AMBIENTAL NO CICLO DE PLANEJAMENTO 2005-2007	153
4.3 DIRETRIZES PARA ANÁLISE AMBIENTAL DE MARKETING	164

4.3.1 DIRETRIZES PARA SINCRONIZAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO _____	164
4.3.2 DIRETRIZES PARA SEGMENTAÇÃO DO AMBIENTE E CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS ____	169
4.3.3 DIRETRIZES PARA CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS _____	172
4.3.4 DIRETRIZES PARA ANÁLISE DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS _____	176
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES _____	184
5.1 QUANTO AOS OBJETIVOS _____	184
5.2 PERSPECTIVAS DE ESTUDOS _____	192
REFERÊNCIAS _____	194
APÊNDICE _____	200

1 INTRODUÇÃO

As atividades ligadas ao monitoramento do ambiente externo, bem como interno, embora possam parecer novidade para muitos gestores organizacionais, encontram seus principais fundamentos teóricos datados da metade do século XX. No entanto, origens mais remotas são encontradas nos escritos de estrategistas militares como Sun Tzu, o qual, há mais de 2.500 anos, já alertava os generais sobre a importância de se conhecer o próprio exército, as características do inimigo e do campo de batalha para se vencer uma guerra.

De acordo com os ensinamentos de Tzu (2004), o general que tenha o conhecimento das características do inimigo e das próprias forças, não precisa temer o resultado qualquer combate. Ao conhecer somente as próprias forças, mas não as do inimigo, cada vitória será seguida de outra derrota. No entanto, o desconhecimento dos dois fatores, tanto externo, quanto interno, significará a certeza de derrota em todas as batalhas travadas.

Da guerra para o mundo empresarial, o surgimento das primeiras publicações, envolvendo um processo sistemático voltado ao estudo de uma organização e o ambiente em que a mesma opera, ocorreu somente por volta de 1960. São, também, desta época os principais fundamentos teóricos sobre o ambiente e as variáveis de marketing.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Na década de 1950, um dos precursores da Teoria Geral dos Sistemas, Ludwig Von Bertalanffy, concluiu que diversos fenômenos, destacadamente os biológicos e os sociais, resultam em situações em que o todo é maior do que a soma das partes. De acordo com Bertalanffy (1969), mais importante do que estudar partes e processos isoladamente deve-se analisar os problemas encontrados na organização e a interação dinâmica existente entre as partes, a qual é a principal característica de um sistema.

Autores, como Bertalanffy (1969), Hall (1984), Kats e Kahn (1987), Morgan (1996) e Stoner e Freeman (1999), destacam a importância do estudo do processo interativo entre uma organização e o seu ambiente como fator preponderante para a sobrevivência da mesma, de acordo com os princípios de um sistema. Destaca-se que, na medida que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações também são influenciadas.

O advento da Teoria Geral dos Sistemas foi um dos fatores preparamentos para o desenvolvimento dos estudos específicos envolvendo a influência do ambiente externo sobre as operações de uma organização. Na década de 1960, autores, como Kenneth Andrews e Roland Chirstensen, ambos da Escola de Administração e Negócios da Universidade de Harvard dos Estados Unidos, foram os pioneiros na publicação de artigos e livros que tratavam da análise do ambiente organizacional para a formulação de estratégias.

Nesse sentido, Ghemawat (2002) destaca a significativa contribuição apresentada por Keneneth Andrews para a consolidação das bases conceituais do processo de análise ambiental para as organizações. A obra intitulada “*The concept of corporate strategy*”, de 1971, difundiu um dos conceitos mais utilizados do campo da estratégia de negócios, a análise do tipo “SWOT”, ou seja, “*Strengths*”, “*Weaknesses*”, “*Opportunities*” e “*Threats*”, os quatro clássicos termos podem ser traduzidos para a língua portuguesa como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respectivamente.

De acordo com a metodologia proposta por Andrews (1971), a estratégia mais adequada para uma organização parte da identificação de oportunidades e riscos em seu ambiente operacional. O principal objetivo do processo de análise é o desenvolvimento de uma estratégia econômica que resulte da combinação entre qualificação e oportunidade, resultado da relação da organização com seu ambiente. Desta forma, a estratégia combina as capacidades internas com as necessidades externas do mercado.

O processo de monitoramento do ambiente, segundo Andrews (1971), possibilita que a organização esteja em melhores condições para enfrentar as diversas mudanças que podem ocorrer. A exploração planejada das oportunidades e das condições de mudança, usualmente, seguem um ordenamento de curso que permite uma ampliação da consciência das diversas áreas de uma organização que podem ter o desenvolvimento das atividades aperfeiçoado. Destas, a área de marketing, objeto desse estudo, também se beneficiará.

Na mesma época em que os conceitos do processo de análise ambiental eram lançados na academia, também os fundamentos da análise do ambiente interno de marketing eram publicados por autores como Borden (1964) e MacCarthy (1964). Por volta da década de 1970, como destacam Kotler e Fox (1998), com as crises externas e o aumento da concorrência no setor educacional, reitores, presidentes, diretores de escolas, conselheiros educacionais, bem como outros profissionais do setor da educação, resolveram procurar no marketing algumas respostas para os seus problemas cotidianos.

De acordo com Kotler e Fox (1998), os gestores das instituições de ensino desejavam saber como os conceitos e práticas do marketing poderiam ajudá-los a solucionar os diversos

problemas com os quais se deparavam, tais como: dificuldades em atrair alunos melhores e em maior quantidade; dúvidas sobre como aumentar a satisfação dos mesmos com a instituição; como planejar programas de excelência e como atrair apoio financeiro e entusiasmo de ex-alunos e outras pessoas. De fato, de acordo com os autores, muitas dessas questões foram solucionadas com o auxílio do marketing.

No entanto, no Brasil, a evolução do marketing organizacional e do planejamento estratégico de marketing, durante décadas, esteve distante da realidade do sistema da educação superior. Diversos fatores contribuíram para esse distanciamento, podendo-se destacar a pouca concorrência no setor como um dos principais motivos.

A concorrência limitada foi uma das principais conseqüências das políticas educacionais implementadas no Brasil desde a publicação da Lei 5.540 de 1968. A legislação restritiva à expansão do ensino privado tinha como principal ator e agente de expansão o governo federal e as universidades federais. Em Santa Catarina, diferentemente dos demais estados do Brasil, a expansão e a interiorização do ensino superior se deu por intermédio das chamadas fundações municipais, que são instituições comunitárias criadas pelos governos dos municípios. Atualmente, a grande maioria destas instituições compõem o sistema ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais.

Somente a partir do ano de 1996, o cenário da educação superior no Brasil começa a mudar com a implementação de profundas mudanças na regulamentação do ensino superior, visando à expansão do sistema. O grande marco destas mudanças foi a Emenda Constitucional nº 14, por meio da qual foi sancionada a Lei nº 9394/96 de Diretrizes de Bases da Educação Nacional. A flexibilidade oriunda desta nova LDB multiplicou o número de instituições de ensino superior de natureza privada no Brasil.

De acordo com dados do Censo da Educação Superior de 2006, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, entre 1995 e 2006, o número de instituições de ensino superior no Brasil passou de 894 para 2.270, representando um aumento de aproximadamente 254%. Desse total, o número de instituições privadas passou de 684 para 2.022, representando um aumento de quase 296%. Ao analisar-se a participação das instituições privadas, comparativamente às instituições públicas, o percentual passou de 76,5% para 89% do total. Nesse mesmo período, no Estado de Santa Catarina, o número de instituições privadas aumentou de 11, equivalente a 55% do total, chegando a 97, o que agora representa 92,4% do total.

Em Santa Catarina, segundo dados da ACAFE (2007), no ano de 2006, do total de alunos matriculados no ensino superior no Estado, o conjunto das 16 instituições pertencentes

ao sistema ACAFE matriculou 66,3% do total, outros 10,4% das vagas foram preenchidas pela Universidade Federal de Santa Catarina. Os outros 23,2% de vagas foram ocupadas por alunos de 89 diferentes instituições de ensino superior, a grande maioria de natureza privada. Esses dados demonstram um desequilíbrio quanto ao porte das instituições filiadas ao sistema ACAFE em comparação ao restante das instituições privadas do Estado.

A região Metropolitana de Florianópolis também retrata esse desequilíbrio. Segundo dados do INEP (2006), atuam nessa região, particularmente nos municípios de Florianópolis e São José, aproximadamente 24% do total de instituições particulares do Estado, além de diversos *Campi* e unidades das duas maiores instituições comunitárias. O município de Florianópolis conta ainda com o *Campus* da Universidade Federal e concentra a maior parte dos alunos da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Contudo, os dados do INEP (2006) também mostram que, após alguns anos de crescimento, o setor de educação superior privada na região Metropolitana de Florianópolis, a exemplo do que acontece no restante do Brasil, já apresenta sinais de retração de demanda, estagnação e conseqüente crise de diversas instituições. Nesse ambiente, marcado pela escassez de demanda e elevada concorrência, o processo de análise ambiental ligado ao planejamento estratégico de marketing merece cada vez mais atenção.

Dado o exposto, o presente estudo será orientado pelo seguinte problema de pesquisa: **Quais as diretrizes relacionadas ao processo de análise ambiental para o planejamento de marketing em uma instituição de ensino superior, particularmente na Universidade do Sul de Santa Catarina, de acordo com o período de 1997 a 2007?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor diretrizes relacionadas ao processo de análise ambiental para o planejamento de marketing de uma instituição de ensino superior, particularmente na Universidade do Sul de Santa Catarina, de acordo com o período de 1997 a 2007.

1.2.1 Objetivos específicos

- ⇒ Caracterizar o cenário do Ensino Superior em Santa Catarina, particularmente na região metropolitana de Florianópolis;
- ⇒ Identificar as metodologias de análise ambiental propostas conceitualmente para o planejamento de marketing nas organizações, caracterizando as discrepâncias expressivas;
- ⇒ Caracterizar o processo de análise ambiental no planejamento de marketing adotado pela organização, no período de 1997 a 2007, destacando a interação com o respectivo processo estratégico adotado;
- ⇒ Definir diretrizes para análise ambiental no planejamento estratégico de marketing para a organização, racionalizando a atuação para alcance de objetivos.

1.3 JUSTIFICATIVAS

As justificativas desse estudo fundamentam-se nas singularidades do setor de educação superior no Estado de Santa Catarina, particularmente na região Metropolitana de Florianópolis e, principalmente, nas particularidades da Instituição em estudo no que se refere à gestão do marketing no ensino superior. As diferenciadas práticas ligadas ao gerenciamento das atividades de marketing da Universidade do Sul de Santa Catarina, com destaque ao processo de análise ambiental para o planejamento de marketing, ensejam a realização de um estudo com a profundidade requerida em uma tese.

Em Santa Catarina, diferentemente da grande maioria dos estados do Brasil, a expansão e a interiorização do ensino superior procedeu-se por intermédio de fundações municipais, sem fins lucrativos, criadas e mantidas por governos municipais, comumente denominadas de instituições comunitárias, como destaca Hawerth (1999). A grande maioria destas instituições compõe um sistema geograficamente espalhado pelo Estado, o conhecido sistema ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais.

De acordo com Esteves (2007), a maioria das instituições comunitárias foi criada na década de 1960 e possuem estruturas de funcionamento de médio e grande porte. De maneira inversa, a partir do ano 2000, diversas instituições de natureza privada, de pequeno e médio porte, têm-se instalado no Estado. Verifica-se, desde então, uma crescente concorrência entre instituições de porte e natureza distintas, gerando grandes reflexos nas estratégias adotadas

pelas mesmas, as quais competem em nível estadual, principalmente no que se refere ao preço praticado nas mensalidades dos cursos oferecidos.

A instalação de um grande número de pequenas e médias instituições particulares na região Metropolitana de Florianópolis entre os anos de 2000 a 2006 e a adoção de agressivas estratégias de marketing, como uma das conseqüências, resultou em sucessivos aumentos na oferta de vagas ao ensino superior nessa região. No entanto, de acordo com dados do INEP (2006), estes expressivos aumentos de oferta não têm sido acompanhados por proporcionais incrementos de demanda, como demonstra a diminuição no indicador de relação de candidato/vaga, também verificada no mesmo período.

O cenário de estagnação e diminuição do crescimento seguido de aumento do nível de competição entre as instituições de ensino superior também foi descrito por Kotler e Fox (1998) ao abordarem o cenário do ensino superior dos Estados Unidos na década de 1970. Naquela época, matrículas e doações mostraram os primeiros sinais de queda, além do surgimento de novos concorrentes e novas necessidades dos consumidores. Segundo relatam os autores, gestores das instituições de ensino superior, que até então subjugavam o potencial do marketing, procuraram nele a solução para os seus problemas.

Mais de trinta anos depois, observa-se uma situação semelhante no Brasil, na qual renomadas instituições de ensino estão tendo que rever, com urgência, muitas de suas estratégias, particularmente as de marketing. Com base nos dados do INEP (2006) e do IBGE (2006), em Santa Catarina, com destaque para a região Metropolitana de Florianópolis, observa-se um cenário de grande concorrência no mercado de ensino superior, principalmente quando se analisa a quantidade de instituições instaladas no mercado e o número de habitantes da região. A esses fatores acrescenta-se a grande diferenciação no porte destas instituições, na natureza jurídica, nas estratégias mercadológicas e verifica-se um grande potencial para a realização de estudos de natureza científica.

a) Contribuição

Por meio do presente estudo, espera-se contribuir para o desenvolvimento teórico-empírico dos estudos sobre análise do ambiente para o planejamento estratégico de marketing voltado para instituições de ensino superior. Possíveis contribuições também poderão ser obtidas no âmbito da instituição analisada, como universidade de vanguarda no que se refere às práticas ligadas à gestão do marketing no setor de educação superior, particularmente, no

possível aperfeiçoamento do processo de análise do ambiente externo e interno à organização para o planejamento de marketing.

Também objetiva-se a geração de possíveis contribuições para o desenvolvimento e apropriação dos conceitos do marketing sob a ótica dos processos produtivos educacionais das instituições de ensino superior. Nesse sentido, a análise ambiental para o planejamento de marketing foi abordada dentro da visão sistêmica do processo de planejamento estratégico organizacional e das demais áreas estratégicas organizacionais.

Por fim, destacam-se as contribuições teórico-empíricas ao estudo do setor da educação superior na região Metropolitana de Florianópolis. Apesar da eventual disponibilidade de dados secundários sobre alguns indicadores de desempenho do setor educacional catarinense, o estudo em profundidade de uma instituição de natureza fundacional amplia as informações disponíveis, bem como agrega novas perspectivas.

b) Relevância

O estudo da análise ambiental em um processo de planejamento estratégico de marketing em uma instituição de ensino superior mantida por fundação municipal é um tema relevante em diversos aspectos, principalmente no que se refere às particularidades da temática e da instituição em questão. O tema análise ambiental para o planejamento estratégico de marketing, por si só, já demonstra importância, quando analisado sob a ótica do ensino superior em uma fundação municipal do Estado de Santa Catarina, o qual também é reconhecidamente diferenciado e amplia a relevância da temática.

Autores, como Almeida (1997), Oliveira (2006), Campomar e Ikeda (2006a) e Lehmann e Winner (2005), considerando o processo de planejamento estratégico, tanto no âmbito organizacional, quanto de marketing, destacam a singular importância da etapa de análise ambiental frente às demais. Nesse sentido, Learned et. al. (1965) e Andrews (1971) consideram que a adequada definição da estratégia organizacional, necessariamente, deve ser antecedida por uma criteriosa análise das forças ambientais.

Em um estudo realizado por Alperstedt, Martignago e Fiates (2005), sobre o processo de adaptação estratégica da instituição em questão, também se destacou a importância da análise de forças ambientais externas e internas para a compreensão de eventos determinantes das estratégias da Universidade. Observou-se, também, que a história organizacional da instituição apresenta características que permitem o estudo de fenômenos pouco discutidos na literatura sobre organização universitária. Destaca-se que fatos históricos relevantes da

história da instituição chamam a atenção dos pesquisadores, apesar de algumas semelhanças entre as trajetórias das universidades fundacionais do Estado de Santa Catarina.

c) Originalidade

A originalidade da temática, em questão, fundamenta-se nas diferenciadas práticas implementadas pela Universidade do Sul de Santa Catarina no que se refere à gestão do marketing no setor de ensino superior, com destaque para a ênfase na profissionalização do processo de análise ambiental. O elevado grau de profissionalismo atribuído ao já citado processo, confere ao trabalho, além da originalidade, o caráter do ineditismo. De acordo com pesquisa realizada junto às publicações acadêmicas nos últimos cinco anos, não se tem registro de nenhum estudo com objetivos e características semelhantes.

Dos estudos sobre a temática “análise ambiental”, sob a ótica organizacional, destacam-se quatro trabalhos. Nesse sentido, Cancellier (2004), o qual, por meio de estudo de caso, desenvolveu um sistema de monitoramento de informações do ambiente externo apropriado para os desafios das pequenas empresas. Boaventura (2003), utilizando-se de um estudo de caso, propôs um modelo de análise que permitisse a verificação da consistência da visão de futuro de empresas e o fornecimento de elementos para o aprimoramento desta visão de futuro. Oliva (2003), também, por meio de estudo de caso, identificou os principais métodos quantitativos aplicados no estudo das variáveis ambientais advindas do processo de análise ambiental para a realização do planejamento estratégico. Por sua vez, Thompson (2005), utilizando-se de um estudo de caso, analisou as possibilidades de utilização de agentes inteligentes ou programas de computadores para a realização de funções específicas relacionadas ao processo de análise de variáveis ambientais.

Dos estudos realizados sobre o ensino superior catarinense, alguns tratavam das instituições pertencentes ao sistema ACADE, desses, destacam-se Ramezanali (2003) e Riedi (2004). O estudo de Ramezanali (2003), com o apoio do método “*survey*”, caracterizou o perfil dos profissionais responsáveis pelas áreas de marketing e de recursos humanos, identificou o nível de conhecimento e o entendimento dos mesmos no tema de endomarketing e verificou a aplicação de suas ferramentas nas IES que integram o sistema ACADE. Já o estudo de Riedi (2004), também pelo método *survey*, teve como o objetivo fundamental verificar qual o grau de capacidade empreendedora ou plenitude institucional das Universidades Comunitárias pertencentes ao Sistema ACADE diante do elevado grau de competição estabelecido no setor educacional do Estado.

Destaca-se também a realização do trabalho de Esteves (2007), que procurou identificar e analisar os fatores determinantes de mudanças ocorridas na estrutura competitiva do setor de ensino superior de Santa Catarina, a partir da percepção de seus principais dirigentes e de uma análise retrospectiva do setor, com base em Teorias de Competitividade. O autor destaca que o Sistema vem passando por um período de crescimento sem precedentes, baseado, sobretudo, na criação e expansão de uma rede de Instituições Privadas, que adquiriu uma representatividade substantiva no setor.

Nesse contexto, além do já citado trabalho de Alperstedt, Martignago e Fiates (2005), mais dois estudos realizados na Universidade do Sul de Santa Catarina por meio da técnica do estudo de caso merecem destaque: Ferreira (2005) e Nunes (2005). Em sua pesquisa, Ferreira (2005) propôs uma metodologia de Administração Estratégica com a participação da comunidade de gestores universitários e *stakeholders* para validação das questões e determinação das estratégias no processo de aplicação de metodologia de Planejamento Estratégico. Por fim, Nunes (2005) avalia a viabilidade da utilização de estratégias de Marketing de Relacionamento para retenção e atração de alunos a partir de dados oficiais sobre diversas variáveis do ensino superior brasileiro.

1.4 DELIMITAÇÕES/LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Na presente tese, a temática “análise ambiental” foi estudada sob a ótica do planejamento estratégico de marketing. A íntegra dos processos de planejamento estratégico organizacional e de marketing, embora sejam mencionados no decorrer do estudo, não se constituem em objetos de uma análise em profundidade. Tal nível de detalhamento foi verificado ao abordar-se o processo de análise ambiental para o planejamento estratégico de marketing na Universidade do Sul de Santa Catarina.

Optou-se por um estudo em profundidade em uma instituição filiada ao sistema ACADE, mantida por uma fundação municipal e atuante na região metropolitana de Florianópolis. A opção por esse perfil deu-se em função das seguintes razões:

- Instituição filiada ao sistema ACADE: a Associação Catarinense de Fundações Educacionais foi escolhida pela sua representatividade no sistema educacional catarinense e brasileiro;

- Instituição mantida por fundação municipal: dos membros do sistema ACADE, aproximadamente 70% são instituições criadas e mantidas por fundações municipais o que representa uma particularidade do Estado de Santa Catarina diante do cenário nacional. Desta

forma, excluiu-se de uma possível análise a Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, por ser criada e mantida pelo governo do estado, além de pública e gratuita;

- Instituição atuante na região metropolitana de Florianópolis: optou-se por essa região pelas características concorrenciais no setor de educação superior. O setor é formado por duas Universidades públicas e gratuitas, uma estadual e outra federal. Também existem duas fundações municipais sem fins lucrativos, mas que cobram mensalidades de seus alunos para o custeio de funcionamento. Por fim, verificam-se diversas instituições privadas com fins lucrativos. Todas estas instituições envolvidas no setor possuem significativas diferenças no que se refere ao porte, natureza jurídica e também as estratégias de marketing.

Nesse sentido, as principais limitações do estudo estão ligadas às questões relacionadas aos limites estabelecidos para a análise. Destaca-se que não se pretendeu, nesse estudo, esgotar o assunto relacionado à concorrência estabelecida na região metropolitana de Florianópolis no que tange ao ensino superior. Tampouco, as conclusões obtidas poderão ser generalizadas a todo o sistema ACADEMIA, mesmo no que diz respeito ao estudo de uma instituição mantida por fundação municipal instalada na mesma região.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

Essa tese foi estruturada em cinco capítulos distintos. Assim, no primeiro e presente capítulo, identificam-se cinco principais tópicos. Primeiramente, apresentou-se o tema e problema de pesquisa. Logo após, explicitaram-se o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. A terceira parte foi reservada para a apresentação das justificativas de realização da tese. No quarto, encontram-se as características relacionadas às delimitações e limitações do estudo. A última parte do primeiro capítulo é destinada ao esclarecimento de como a pesquisa foi estruturada.

O segundo capítulo, caracterizado pela fundamentação teórica do estudo, foi dividido em cinco tópicos. O primeiro trata de questões relacionadas à organização e no ambiente, com destaque para as origens da análise ambiental. No segundo, apresentam-se as metodologias voltadas ao processo de análise ambiental para o planejamento estratégico organizacional. Na seqüência, são abordadas as propostas de método para a análise ambiental no planejamento de marketing. No quarto tópico são discutidas as propostas de agrupamento das variáveis do marketing. Por fim, são apresentadas dezesseis variáveis de marketing associadas ao marketing de instituições educacionais.

No terceiro capítulo, destinado à apresentação das características metodológicas do estudo, explicitam-se quatro principais tópicos. No primeiro, destaca-se a natureza da pesquisa realizada. Já no segundo tópico, observou-se o modo de investigação utilizado e perspectiva de análise. A apresentação das fontes de dados, bem como das técnicas utilizadas para a coleta estão no terceiro tópico. No quarto e último, apresentam-se o método utilizado para a análise e interpretação dos dados coletados.

Após a identificação do método utilizado na pesquisa de campo, o quarto capítulo foi destinado à apresentação, discussão e análise dos resultados obtidos. A primeira parte desse capítulo foi destinada à análise retrospectiva do cenário da educação superior e apresentação da instituição de ensino analisada. Na segunda, realizou-se a discussão sobre a análise ambiental destinada ao processo de planejamento de marketing em três diferentes ciclos de planejamento identificados. Por fim, apresentam-se algumas diretrizes voltadas ao processo de análise ambiental no planejamento estratégico de marketing.

O quinto e último capítulo foi destinado à apresentação das principais conclusões e recomendações do estudo. As conclusões foram agrupadas de acordo com os objetivos propostos e, ao final, observaram-se as recomendações de novas perspectivas de estudos.

Após o último capítulo da tese, apresentam-se as referências utilizadas na fundamentação do estudo e o formulário que foi utilizado para o levantamento dos dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo, desse estudo, tem como principal objetivo fornecer subsídios para o desenvolvimento do tema abordado em função do problema e dos objetivos estabelecidos. Para tanto, os temas abordados partem de considerações iniciais sobre a interação entre as organizações e o ambiente, com especial atenção para as origens do processo de análise ambiental. Na seqüência, abordam-se algumas das mais utilizadas e representativas metodologias de análise ambiental voltadas ao processo de planejamento estratégico, com especial atenção às metodologias de: Almeida (1997), Oliveira (2006), Vasconcellos Filho (1983) e Porter (1979). A seguir, analisam-se algumas das mais relevantes metodologias de análise ambiental voltadas ao planejamento estratégico de marketing, especificamente as de Campomar e Ikeda (2006), Dibb (2002), Kotler e Fox (1998), Lehmann e Winer (2005), McDonald (2007) e Westwood (2006). Por fim, estudam-se, separadamente, as principais variáveis envolvidas no processo de marketing, bem como algumas proposições sugeridas para o agrupamento das mesmas.

2.1 A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE

Conceber as organizações como um sistema aberto em constante interação com o ambiente, um conceito tão óbvio nos dias atuais, teve os seus fundamentos alicerçados somente na década de 1950. Naquela época, com o advento da Teoria Geral dos Sistemas e da Teoria da Contingência, é que esse conceito começou a tomar corpo. Mais recentemente, de acordo com Hall (1984), essa interação passou a constituir a ênfase fundamental da pesquisa e da construção de conceitos na teoria organizacional contemporânea.

Historicamente, a Teoria da Contingência resultou de um processo evolutivo ocorrido na Teoria das Organizações, processo esse que foi desencadeado a partir da Revolução Industrial e dos primeiros arranjos organizacionais adaptados. A análise destas estruturas culminou nos pioneiros estudos organizacionais e ajudaram a lançar as bases da escola da Administração Científica. Essa, por sua vez, contribuiu decisivamente na composição da abordagem Clássica, cuja principal ênfase estava centrada nas tarefas e na estrutura, deixando o aspecto humano em segundo plano e consolidando a visão do “*homo economicus*” ou homem econômico.

Com a contínua evolução da Teoria das Organizações, observa-se o surgimento da abordagem Neoclássica e, posteriormente, a abordagem das Relações Humanas, as quais foram as primeiras a observar o aspecto humano nas organizações com maior atenção. Desta forma, estava delineado o conceito do “homem social” em oposição ao “homem econômico” da abordagem Clássica.

As abordagens subseqüentes, tais como a Comportamental e a Estruturalista, agregaram novos conhecimentos e também questionamentos. No entanto, até aqui as organizações continuavam sendo vistas como sistemas fechados. Nesse sentido, de acordo com Kats e Kahn (1987), tais abordagens concebiam a organização como um sistema mecânico fechado e suficientemente independente para permitir que a maior parte dos problemas organizacionais fossem analisados sob a ótica interna, desconsiderando o ambiente externo. Entretanto, de acordo com Bertalanffy (1969), essas abordagens mecanicistas mostraram-se bastante deficientes, principalmente no que se referia aos seus procedimentos analíticos para o atendimento das necessidades das ciências biológicas e sociais.

As limitações dos procedimentos analíticos, para Bertalanffy (1969), ficavam expostas ao estudar-se um determinado fenômeno, analisando-se o todo e as suas partes em separado, sob a perspectiva de sistemas abertos. Muitos fenômenos, destacadamente os biológicos e os sociais, resultam em situações em que o todo é maior do que a soma das partes. Assim, mais importante do que estudar partes e processos isoladamente, deve-se analisar os problemas encontrados na organização e a interação dinâmica existente entre as partes. Para o autor, essa interação dinâmica é o que caracteriza um sistema e é um dos pilares da Teoria Geral dos Sistemas, da qual foi o precursor.

Com o advento da Teoria Geral dos Sistemas e, posteriormente, da Teoria da Contingência, as organizações começaram a ser analisadas sob a perspectiva de sistemas abertos que dependem e/ou são influenciados por circunstâncias e variáveis situacionais. De acordo com Kats e Kahn (1987), as organizações sociais são claros exemplos de sistemas abertos ao evidenciar que entre a organização e o seu meio ambiente ocorre uma troca de energia, em que se verifica a entrada energia do ambiente, ocorre a conversão de um produto e, por fim, uma nova energia é devolvida ao ambiente. Nesse sentido, segundo Hall (1984), embora a teoria da contingência tenha sofrido muitas críticas, sua maior contribuição parece ter sido a de enfatizar a importância do ambiente para as organizações.

Autores, como Stoner e Freeman (1999), Bertalanffy (1969), Kats e Kahn (1987) e Morgan (1996), destacam que as organizações operam dentro de um ambiente do qual dependem para sobreviver, obtendo recursos e informações necessários ao seu funcionamento

e devolvendo ao mesmo o resultado de suas operações. Caracteriza-se, assim, um processo interativo entre o ambiente e a organização, pois na medida que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por estas variações.

Dois modelos podem ser utilizados para melhor explicar essas interações, de acordo com Aldrich e Pfeffer (1976): o modelo da seleção natural ou da ecologia da população e o modelo da dependência de recursos. O modelo da seleção natural está voltado primordialmente para a mudança e a transformação organizacional, em que as características organizacionais são resultantes da melhor adaptação aos fatores ambientais. Segundo esse modelo, a seleção natural ocorre em três estágios: 1) estágio de variação nas formas organizacionais; 2) seleção da forma, visto que algumas mudanças funcionam e outras não; 3) retenção ou preservação das formas selecionadas. Por outro lado, no modelo da dependência de recursos, as decisões resultam das condições ambientais enfrentadas dentro das organizações, no seu contexto político interno.

No modelo da dependência de recursos, segundo Aldrich e Pfeffer (1976), ao contrário de serem meros receptores passivos das forças ambientais, as organizações tentam manipular o ambiente ao seu favor. As organizações tentam absorver a interdependência e a incerteza, seja, completamente, através de fusões ou parcialmente, pela cooperação e movimentação de pessoal entre as organizações. Nesse modelo, diferentes organizações agirão de modo diferente perante as mesmas condições ambientais, visto que as percepções, interpretações e avaliações dos dirigentes da organização podem ser diferentes.

Complementando esse raciocínio, Hall (1984) acrescenta que a influência das metas organizacionais sobre a maneira que as organizações lidam com as contingências ambientais não podem ser desprezadas. Devem-se trazer as metas organizacionais para a perspectiva do modelo da dependência de recursos, resultando desta forma em um modelo mais abrangente e útil para a análise da interação entre as organizações e o ambiente.

Como se percebe, a quebra de paradigma, provocada pela Teoria Geral dos Sistemas, desencadeou uma série de novos estudos sobre a interação entre uma organização e seu ambiente. No entanto, o surgimento das primeiras publicações, envolvendo um processo sistemático voltado para a análise de uma organização e seu ambiente, procurando-se a identificação de oportunidades e recursos, ocorreram somente na década de 1960, como será descrito a seguir.

2.1.1 Origens da análise ambiental

Como destaca Ghemawat (2002), no ano de 1965, na Escola de Administração e Negócios da Universidade de Harvard dos Estados Unidos, depois de alguns anos de estudos e discussões sobre a temática de política de negócios, um grupo de professores decidiu publicar um livro contendo as principais conclusões e teorias obtidas até aquele momento. A obra intitulada “*Business policy: text and cases*”, que posteriormente veio a constituir-se em um marco na história da Administração, mais especificamente, para a área de estratégia organizacional, foi escrita pelos professores Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews e Willian D. Guth.

Desses autores, dois obtiveram maior repercussão dos seus trabalhos em virtude das abordagens, até então inovadoras, sobre políticas e estratégias de negócios. Embora os assuntos e as obras dos dois autores sejam complementares, Andrews alcançou maior notoriedade em virtude das publicações que envolviam o processo de análise do ambiente da organização correlacionando oportunidades e recursos (Learned et. al., 1965; Andrews, 1971). Por sua vez, Christensen obteve um maior destaque em função da sua diferenciada abordagem envolvendo o processo de formulação da estratégia organizacional (Learned et. al., 1965; Christensen et.al., 1968).

Para Ghemawat (2002), Keneneth Andrews foi um dos pioneiros na apresentação de contribuições mais significativas para a consolidação das bases conceituais do processo de análise ambiental para as organizações. No ano de 1971, Andrews publicou o livro “*The concept of corporate strategy*”, no qual reuniu um conjunto dos seus estudos e trabalhos de maior relevância e repercussão até então desenvolvidos. O livro, que é considerado um clássico da área, difundiu um dos conceitos mais utilizados do campo da estratégia de negócios, a análise do tipo “SWOT”.

O termo SWOT surgiu da junção das letras iniciais das palavras oriundas da língua inglesa “*Strengths*”, “*Weaknesses*”, “*Opportunities*” e “*Threats*”, as quais podem ser traduzidas para o português como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respectivamente. A utilização do termo SWOT consolidou-se com o passar dos anos, muito embora a seqüência de palavras que deram origem a tal termo não reflita a ordem originalmente proposta pela metodologia de Andrews (1971) para a análise das variáveis do ambiente da organização. Para o autor, o processo de análise inicia-se pela identificação de “*Opportunities and Risks*” - oportunidades e riscos (ameaças) do ambiente. Posteriormente, sugere-se a identificação de “*Strengths and Weaknesses*” - forças e fraquezas da organização.

Desta forma, a terminologia, caso fosse escrita levando-se em consideração a ordem original das palavras, poderia ser “ORSW” ou “OTSW”.

Independente desse fato, oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, representam os quatro grandes grupos de variáveis presentes na esmagadora maioria dos métodos de análise ambiental pesquisados nesse estudo. Houben et. al. (1999) e Turner (2001) destacam que a metodologia de análise de SWOT ainda é muito utilizada no meio empresarial, abrangendo organizações de grande porte, bem como as pequenas e médias. Invariavelmente, oportunidades, ameaças e riscos estão ligados ao ambiente externo às organizações. Por outro lado, forças e fraquezas ou ainda pontos fortes e pontos fracos são termos associados ao aspecto interno das organizações.

De acordo com a metodologia original de Andrews (1971), a estratégia mais conveniente para uma organização parte da identificação de oportunidades e riscos em seu ambiente. O objetivo final do processo é a identificação de uma estratégia econômica que resulte da combinação entre qualificação e oportunidade que relacione uma organização ao seu ambiente. De acordo com a metodologia, a estratégia econômica resulta da combinação entre as capacidades internas e as necessidades externas do mercado.

O ambiente de negócio de uma organização, de acordo com Andrews (1971), é comparável a uma entidade orgânica, representando o padrão de todas as condições externas e influências que afetam sua vida e desenvolvimento. As influências ambientais relevantes para a decisão estratégica em uma companhia que opera em determinado setor industrial envolve a comunidade total de negócios: a cidade, o país e o mundo. Estas influências podem ser do tipo tecnológico, econômico, social ou político.

Para o monitoramento contínuo e sistemático de oportunidades e riscos do ambiente, Andrews (1971) sugere que cinco perguntas sejam constantemente respondidas: 1) Quais são as principais características econômicas e técnicas do setor industrial de que a organização participa? 2) Que tendências sugerem mudanças futuras em características econômicas e que técnicas são aparentes? 3) Qual é a natureza da competição dentro do setor industrial e em setores correlatos? 4) Quais são os requisitos para o sucesso na competição dentro do setor industrial da organização? 5) Dado o desenvolvimento técnico, econômico, social e político que a maioria diretamente aplica, qual é o alcance estratégico disponível a qualquer organização nesse setor industrial?

Esse monitoramento do ambiente, segundo Andrews (1971), possibilita que a organização esteja mais bem preparada para as mudanças que podem ocorrer. A exploração planejada das oportunidades e das condições de mudança, usualmente, segue um ordenamento

de curso que permite e fornece uma ampliação da consciência das áreas de uma organização que podem ter a sua capacidade de lucratividade estendida.

Após a identificação das oportunidades, o passo seguinte, de acordo com Andrews (1971), refere-se à análise das competências corporativas e recursos, procurando-se a identificação das forças e fraquezas. O processo de validação de uma tentativa de escolha entre várias oportunidades do ambiente consiste em determinar se a organização tem capacidade de usufruí-la com êxito. Essa capacidade, em uma organização, é demonstrada pela sua habilidade demonstrada e potencial de realizar, contra a oposição de circunstância ou competição, o que se propõe a fazer.

Para Andrews (1971), toda organização possui uma “competência distinta” que significa mais do que aquilo que se pode fazer, representa o que se pode fazer particularmente bem. Descobrir a competência distinta envolve a análise das atuais e potenciais forças e fraquezas da organização. Ao formular a estratégia, é prudente que se busque estender ou maximizar uma e conter ou minimizar a outra, desde que se determine o que elas são e se diferenciem uma da outra. Desta forma, são analisadas as capacidades: financeira; administrativa; funcional e organizacional. A reputação e a história da organização, também, são observadas.

O coroamento de todo o processo de análise, para Andrews (1971), ocorre por meio do cruzamento das oportunidades e riscos resultantes das condições ambientais e tendências, com as forças e fraquezas resultantes das competências distintas e recursos organizacionais. De posse desses parâmetros, deve-se proceder a uma análise de todas as combinações possíveis entre estas variáveis identificadas para que se possa determinar qual a melhor combinação entre oportunidades e recursos organizacionais. Desta forma, a organização poderá determinar a “estratégia econômica” para produtos e mercados.

Como se verifica, na seqüência, os traços desta metodologia pioneira para a análise ambiental estão presentes em muitas daquelas que serão descritas, a seguir, estejam elas ligadas ao planejamento estratégico do tipo organizacional ou ao planejamento estratégico de marketing. Em primeiro lugar, serão abordadas as metodologias ligadas ao processo de planejamento estratégico.

2.2 ANÁLISE AMBIENTAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A análise ambiental, por ser uma temática com diversas possibilidades de abordagens, dependendo do autor analisado, foi delimitada para que se procedesse a uma melhor análise e

comparação das diversas metodologias. Pelo fato da temática estar predominantemente relacionada a processos de planejamento estratégico, geralmente compondo uma etapa distinta do mesmo, optou-se pela análise de alguns fatores comuns às diversas metodologias desenvolvidas. Assim, algumas metodologias foram selecionadas e comparadas segundo: 1) segmentação do ambiente; 2) tipos de variáveis; 3) classificação das variáveis e 4) técnicas de análise das variáveis.

Diante das várias formas de metodologias de planejamento estratégico do tipo organizacional, bem como dos diversos autores da área, optou-se por quatro metodologias. As metodologias selecionadas apresentam um detalhamento consistente no que se refere ao processo de análise do ambiente, bem como atendem aos quatro critérios acima elencados. Desta forma, serão analisadas as seguintes metodologias: Almeida (1997), Oliveira (2006), Porter (1979) e Vasconcellos Filho (1983).

2.2.1 Metodologia de Almeida

Com base na metodologia de planejamento estratégico proposta por Almeida (1997), a amplitude da avaliação do ambiente organizacional não envolve a análise de aspectos internos, os quais são analisados separadamente. A análise do ambiente representa a etapa mais importante do processo de elaboração do plano estratégico. Tal importância se deve ao fato de que as organizações podem aperfeiçoar os seus processos visando à eficácia por meio da identificação de oportunidades e ameaças, em que se aproveitam as oportunidades e se evitam as ameaças.

Por outro lado, segundo Almeida (2003), a atividade de análise dos aspectos internos de uma organização resulta na identificação dos seus “FCS” - fatores críticos de sucesso. Estes fatores caracterizam o sucesso de uma empresa em seu setor, uma unidade empresarial ou um profissional especificamente. A comparação desses fatores com os FCS’s dos concorrentes ou organizações equivalentes possibilitam a caracterização dos pontos fortes e fracos de uma organização. Contudo, a verificação desses aspectos internos não se realiza no âmbito da análise do ambiente, mas em outro processo distinto.

Para Fischmann e Almeida (1991) e Almeida (1997), com relação às influências das variáveis do ambiente, as organizações buscam um contínuo processo de adaptação. Como tais fatores não podem ser alterados, as empresas devem procurar uma rápida identificação,

pois precisam adaptar-se aos mesmos. Desta forma, a análise do ambiente visa a uma preparação para o futuro.

Como se verifica, no Quadro 1, o ambiente organizacional é dividido em diferentes segmentos, cada qual com características definidas: 1) macroambiente clima, em que se encontram as variáveis ligadas às ações do governo municipal, estadual ou federal; 2) macroambiente solo, com as variáveis associadas ao estudo da população e suas tendências; 3) ambiente operacional, em que se objetiva o entendimento de como a organização funciona e quais as relações com as outras entidades relevantes e 4) ambiente interno, em que se procura obter o conhecimento sobre os valores e aspirações das pessoas que compõem ou se relacionam com a organização.

Segmento ambiental	Variáveis envolvidas
Macroambiente Clima	Inflação, crescimento do PIB, legislação, política governamental.
Macroambiente Solo	População e suas características (crescimento por região, renda, idade, sexo)
Ambiente Operacional	Clientes, concorrentes, fornecedores e prestadores de serviço.
Ambiente Interno	Valores e aspirações dos funcionários e proprietários.

Quadro 1 – Segmentação ambiental

Fonte: Adaptado de Almeida (1997)

Ainda, de acordo com a metodologia de análise do ambiente de Fischmann e Almeida (1991) e Almeida (1997), segue-se um maior detalhamento das principais variáveis que o compõem em seus diversos segmentos.

Macroambiente clima: estas variáveis devem ser entendidas como resultado das ações do governo e envolvem aspectos como a influência da inflação e do crescimento do PIB, bem como a legislação pertinente do setor e as políticas governamentais. As variações são geralmente gradativas, porém, mesmo as súbitas, quase sempre são previsíveis. As previsões são efetuadas no curto prazo e as tendências referem-se ao longo prazo.

Macroambiente solo: refere-se ao conjunto de variáveis relacionadas ao futuro da população e suas características. São analisadas as tendências da população quanto ao crescimento ou redução de fatores como a distribuição por região, renda, escolaridade, idade, sexo e outras características que se fizerem necessárias.

Ambiente operacional: caracteriza-se pelo conjunto de variáveis relacionadas às operações de uma organização, tais como clientes, fornecedores, concorrentes e prestadores

de serviço. As variáveis do ambiente operacional possuem uma grande inter-relação e as previsões devem levar em conta a influência de novas tecnologias e as possíveis repercussões.

Ambiente interno: ao contrário dos aspectos internos, que correspem quem a outro nível de análise, as variáveis do ambiente interno representam oportunidades e ameaças na medida que avaliam os valores e as aspirações das pessoas que compõem a organização, sejam funcionários ou proprietários. Estes valores e aspirações não podem ser alterados por uma simples decisão da organização, porém devem ser conhecidos para que possam ser utilizados em favor da mesma.

Diferentemente de outras metodologias, de acordo com os critérios de análise do ambiente de Fischmann e Almeida (1991) e Almeida (1997), as variáveis ambientais podem ser classificadas em oportunidades ou ameaças. As oportunidades caracterizam aspectos que podem influenciar de maneira positiva o desempenho futuro da organização. Deve-se procurar uma adaptação a estes aspectos de forma que os mesmos possam ser aproveitados visando à melhoria da eficácia organizacional. Por outro lado, as ameaças relacionam-se aos fatores que podem influenciar de maneira negativa à eficácia organizacional e, conseqüentemente, o seu desempenho futuro. Contra estes fatores ambientais, pouco ou nada pode ser feito para que os mesmos sejam alterados, desta forma, a organização deve procurar meios de evitar a influência dos mesmos.

Ao abordar as principais técnicas de análise das variáveis do ambiente, Almeida (1997) descreve que, para cada etapa da metodologia em questão, são indicadas algumas técnicas, as quais são citadas a seguir:

a) técnicas para a análise do Macroambiente Clima: as projeções sobre estas variáveis representam opiniões em relação ao que poderá acontecer. Destaque para as técnicas de *brainstorming* e as opiniões de especialistas no assunto.

b) técnicas para a análise do Macroambiente Solo: os valores relacionados a estas variáveis geralmente estão disponíveis para consulta. Assim, utilizam-se algumas técnicas de tratamento estatístico, com destaque para a extrapolação de tendências e as previsões exponenciais.

c) técnicas para a análise do Ambiente Operacional: as previsões sobre estas variáveis, também, são muito divergentes e as técnicas utilizadas priorizam as informações e as projeções de cenários. Destacam-se as técnicas de cenários alternados, cenários simples, simulação de modelos, modelos causais, projeções Delphi, análise de impactos cruzados e análise morfológica.

d) técnicas para a análise do Ambiente Interno: por tratar de questões subjetivas, nesse nível de análise, priorizam-se os métodos de pesquisa de valores e aspirações. As principais técnicas utilizadas são o diagnóstico do clima organizacional e a análise da cultura organizacional.

Posto isso, conclui-se, assim, a apresentação da metodologia proposta por Almeida (1997) para a análise ambiental do planejamento estratégico organizacional. Na sequência, aborda-se a metodologia de Oliveira (2006).

2.2.2 Metodologia de Oliveira

De acordo com a metodologia de Oliveira (2006), o diagnóstico estratégico ou análise ambiental correspem que à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura identificar a real situação da organização quanto aos seus aspectos externos e internos. Ressalte-se que qualquer erro cometido nessa fase poderá prejudicar o restante do desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na organização.

Segundo o autor, o processo integrado, contínuo e sistêmico de análise das variáveis relevantes do ambiente em que uma organização está inserida, deverá explicitar as oportunidades que deverão ser usufruídas e as ameaças que deverão ser evitadas, bem como os pontos fortes e fracos da mesma.

Para Oliveira (2006), o ambiente da organização está dividido em ambiente externo e interno. A análise externa está centrada na relação existente entre a organização e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a posição produto-mercado atual e a desejada no futuro. Por outro lado, a análise interna visa a expor os fatores considerados positivos e negativos diante da atual posição de produto-mercado. Tal comparação deve ser feita, tomando-se por base as outras organizações que competem no mesmo setor, sejam elas, concorrentes diretas ou potenciais. Na Figura 1, observam-se os dois níveis que compõem o ambiente e as respectivas variáveis:

1) *Nível externo*: composto pela integração vertical e horizontal; tecnologia; governo; subsistema financeiro; sindicatos; comunidade; consumidores; definição do mercado; aspectos da Indústria; concorrentes e fornecedores. Algumas destas variáveis pertencem ao ambiente direto, caso a sua influência seja identificada. As outras variáveis enquadram-se no ambiente indireto, pois a sua influência não é identificável.

2) *Nível interno*: no qual se encontram as variáveis ligadas às funções de marketing, finanças, produção e recursos humanos; aspectos organizacionais; abrangência dos processos; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação e métodos de obtenção de informações.



Figura 1 – Níveis do ambiente da organização

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Nesses dois níveis de análise, Oliveira (2006) identifica diversos tipos de variáveis, os quais estão agrupados nos ambientes externo e interno. Segue-se um maior detalhamento das variáveis identificadas no ambiente.

Integração vertical e horizontal: nessa etapa, são analisadas as vantagens e desvantagens dos processos de integração vertical e horizontal identificados no ambiente em que a organização está inserida, bem como seus concorrentes.

Tecnologia: a análise da variável tecnologia visa a identificar possíveis alterações tecnológicas, instituições envolvidas com pesquisa e desenvolvimento, economias de escala, implicações da qualificação de mão-de-obra nos processos produtivos, bem como o nível de automatização de processos.

Governo: nessa variável, analisam-se as legislações pertinentes ao setor de atuação, órgãos governamentais relacionados, planos governamentais e seus objetivos, além da política econômica e financeira em vigor.

Subsistema financeiro: essa análise visa a explicitar a quantidade, os tipos e a forma de atuação das instituições financeiras, os tipos e as condições das operações financeiras praticadas (taxas de juros, prazos de carência, de amortização, garantias, reciprocidade e linhas especiais de crédito).

Sindicatos: aqui se analisam os objetivos, a estrutura, o número de participantes, o poder e a integração dos sindicatos atuantes no setor, também se verifica o comportamento dos mesmos nos acordos trabalhistas.

Comunidade: essa variável trata da identificação dos padrões de comportamento da população, os valores sociais, culturais e espirituais, o aumento ou diminuição do mercado de mão-de-obra, além da caracterização da infra-estrutura educacional e de saúde.

Consumidores: por meio da análise desta variável, objetiva-se identificar quem e quantos são os consumidores, em que se localizam os mesmos, qual a renda pessoal e disponível, qual o comportamento, tendências, padrões de qualidade, quais os compradores-chave e quais os usuários finais.

Definição do mercado: os aspectos envolvidos na análise desta variável objetivam a caracterização do mercado em que a organização está inserida. Identifica-se o nível de competição, segmentação e nichos de mercado existentes no setor, bem como o nível de padronização, serviços agregados e o potencial de mudança ou diferenciação.

Aspectos da indústria: na análise desta variável, identificam-se os aspectos da indústria em que a organização está inserida, tais como o tamanho, as tendências e perspectivas, os tipos de produtos, as causas de crescimento e possíveis conseqüências, além das necessidades e oportunidades identificadas. Como complemento, sugere-se um estudo da rivalidade entre os competidores, da rivalidade com produtos substitutos, do potencial de entrada de novos competidores e do poder de barganha dos compradores e fornecedores.

Concorrentes: tais aspectos referem-se à caracterização e a quantificação dos concorrentes, participação de mercado dos mesmos, tecnologias utilizadas, faturamento, volume de vendas, lucro. Também se analisa o tipo e nível de promoção implementada pela concorrência; orçamentos para publicidade e pesquisa de mercado; tipo e nível da força de vendas, salários, motivação e reputação dos negociadores da concorrência e tipos, preços e qualidade dos produtos oferecidos ao mercado consumidor.

Fornecedores: ao se analisar os fornecedores de determinado setor, procura-se identificar, quantificar e verificar a localização dos mesmos, além, é claro, da caracterização da oferta em termos de qualidade, preços e prazos dos produtos e serviços oferecidos.

Função marketing: para a caracterização da função marketing, analisam-se o sistema de distribuição, os produtos, a pesquisa de mercado, força de venda, novos produtos, promoção e propaganda, políticas mercadológicas e organização do departamento de marketing da organização em questão.

Função finanças: o processo de caracterização da função financeira fundamenta-se na análise dos índices financeiros e na análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e análise contábil.

Função produção: para a análise da função organizacional, devem-se levar em consideração as instalações e os equipamentos disponíveis, o tipo de processo produtivo, a programação e controle da produção (PCP), qualidade dos produtos e serviços, sistema de custos industriais, pesquisa e desenvolvimento (P&D), aquisição e controle de suprimentos e a organização da fábrica em geral.

Função recursos humanos: já na análise da função recursos humanos, consideram-se a importância atribuída ao fator humano, os programas de recrutamento, seleção, treinamento e promoção. Também se observam os índices de rotatividade e absenteísmo, índices de produtividade, plano de cargos e salários, reivindicações e clima organizacional.

Aspectos organizacionais: a análise desta variável envolve aspectos da estrutura organizacional, principais políticas implementadas, perfil da alta administração, sistemas de informação, normas e procedimentos operacionais, sistemas de planejamentos, perfil das chefias, acordos sindicais, além de aspectos relevantes das funções organizacionais.

Abrangência dos processos: para se verificar a abrangência dos processos organizacionais, deve-se analisar a organização como um todo do ponto de vista de sistema, as áreas funcionais da organização, as unidades organizacionais, os grupos estabelecidos e os indivíduos envolvidos.

Níveis de controle e avaliação: procura-se identificar o tipo de controle efetuado pela organização – eficiência, eficácia ou efetividade. Para o autor, controlar a eficiência significa verificar se as coisas estão sendo feitas de forma adequada, se os recursos estão sendo aplicados, custos estão sendo reduzidos e deveres estão sendo cumpridos. A eficácia implica fazer as coisas certas, gerar alternativas criativas, maximizar a utilização dos recursos e obter resultados aumentando o lucro. Já a efetividade significa a monitoração de resultados globais positivos em longo prazo e a garantia da manutenção da organização no ambiente.

Crítérios de avaliação: ao analisarem-se os critérios de avaliação utilizados pelos dirigentes da organização, deve-se observar o retrospecto histórico da mesma; opiniões de consultores, executivos e pessoas relacionadas; análise em literatura específica e análise orçamentária.

Métodos de obtenção de informações: nesse item da análise do ambiente interno, observam-se os métodos de obtenção de informações necessárias para tal análise. Utilizam-se a observação pessoal, questionários, experiência prática, documentação do sistema,

documentos publicados, periódicos, livros, revistas, indicadores econômicos e financeiros, além de conversas pessoais com consultores funcionários e membros do conselho de administração e fiscal.

O processo de análise das variáveis externas e internas, de acordo com Oliveira (2006), resulta na seguinte classificação: pontos fortes, fracos, neutros, oportunidades e ameaças. Os pontos fortes referem-se às variáveis internas e controláveis que fornecem uma condição favorável à empresa com relação ao seu ambiente. Os pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma situação desfavorável para a empresa. Por sua vez, os pontos neutros também são variáveis internas e controláveis pela empresa, contudo, não existem critérios ou parâmetros para classificá-las como ponto forte ou fraco.

As oportunidades estão relacionadas às variáveis externas e não controláveis pela organização e podem criar uma condição favorável para a mesma, desde que existam condições e/ou interesse em usufruí-las. As oportunidades podem ser naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação. Por outro lado, as ameaças, também estão relacionadas às variáveis externas e não controláveis, porém podendo criar condições desfavoráveis para a organização. As ameaças podem ser naturais, aceitáveis e inaceitáveis.

No que se refere à análise das variáveis, Oliveira (2006) destaca que é fundamental que a organização possua um adequado sistema de informações externas e internas. Além disso, o autor cita algumas técnicas: a) técnica de projeções, em que se projeta o futuro com base na situação atual; b) técnica de cenários, por meio da qual são estabelecidos futuros alternativos à situação real da empresa e c) *benchmarking*, por meio de um processo contínuo e interativo com as realidades ambientais para a avaliação do desempenho corrente.

Finalizando-se as considerações sobre as técnicas de análise das variáveis para o planejamento estratégico, encerra-se a apresentação da metodologia de Oliveira (2006). A seguir, será abordado o modelo de Porter (1979).

2.2.3 Metodologia de Porter

Para Porter (1979, 1986), o alicerce da definição da estratégia competitiva consiste na melhor compreensão do relacionamento entre uma organização e seu ambiente. O ambiente relevante a que uma organização está submetida é muito amplo e envolve forças sociais e econômicas, no entanto, o principal foco de análise está centrado no setor industrial ou setores em que a mesma está inserida.

A metodologia elaborada por Porter (1979, 1986), diferentemente de outras, destina-se especificamente à análise de setores industriais. O tradicional arcabouço metodológico desenvolvido pelo autor possibilita a identificação de algumas características estruturais básicas de um setor industrial, as quais determinam um conjunto de cinco forças competitivas, como se verifica na Figura 2.

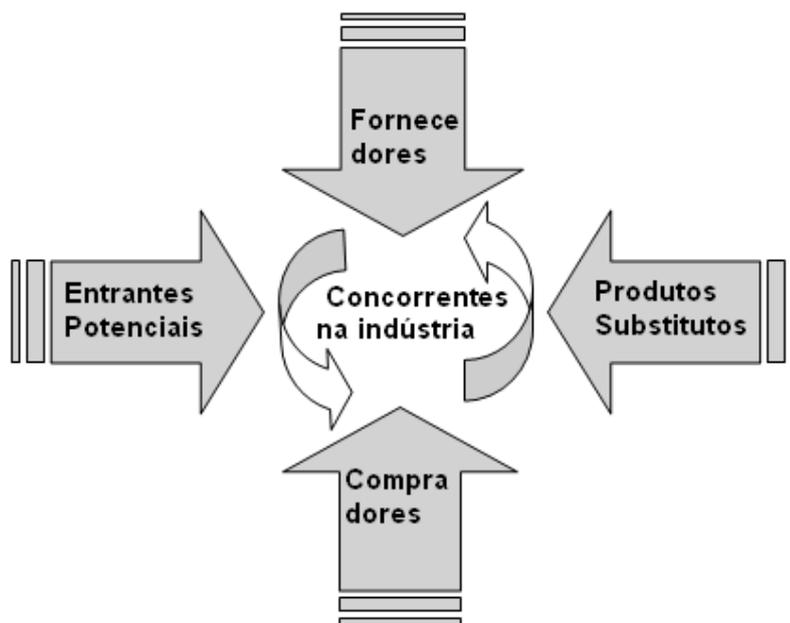


Figura 2 – As forças competitivas de um Setor Industrial

Fonte: Adaptado de Porter (1979)

Para o autor, a análise de tais forças é premissa para a determinação da rentabilidade de um setor e fundamenta a posterior definição da estratégia competitiva da organização. São elas: 1) *concorrentes na indústria* (rivalidade entre os mesmos); 2) *entrantes potenciais* (ameaça de surgimento); 3) *produtos substitutos* (ameaça de surgimento); 4) *compradores* (poder de negociação) e 5) *fornecedores* (poder de negociação).

Na seqüência, estas cinco variáveis, que caracterizam o ambiente de um setor industrial, denominadas forças competitivas, de acordo com a metodologia de Porter (1979, 1986), são analisadas em maior profundidade. Segundo o autor, a abrangência e a profundidade dessa análise se justifica pela necessidade de obtenção de um posicionamento estratégico por parte da empresa, que possibilite uma melhor defesa contra estas forças ou até mesmo influenciá-las a seu favor.

1) Concorrentes na indústria - sobre a intensidade da rivalidade entre os *concorrentes já estabelecidos* em um setor industrial, Porter (1979, 1986) argumenta que a mesma traduz-se em uma disputa por posição com o uso de táticas como concorrência de

preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos clientes. Algumas formas de concorrência, principalmente a de preços, são altamente instáveis. Os cortes de preços são fáceis e rapidamente igualáveis pelos rivais, passando a reduzir as receitas de todas as empresas. Percebe-se que a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais como:

- *concorrentes numerosos ou bem equilibrados*: ou seja, quanto maior o número de concorrentes, maior será a instabilidade entre os mesmos. Por outro lado, no caso de existirem poucos concorrentes, se os mesmos forem aparentemente semelhantes em termos de tamanho e recursos disponíveis, retaliações vigorosas entre os mesmos podem ser verificadas;

- *crescimento lento do setor industrial*: tal fator geralmente resulta em uma batalha por parcelas de mercado entre os concorrentes que procuram expansão. Caracteriza-se como sendo uma situação mais instável do que quando o crescimento do setor industrial é rápido;

- *custos fixos ou de armazenamento altos*: quando uma organização possui altos custos fixos, os mesmos criam grandes pressões no sentido de que se atinja um determinado nível de produção na procura do ponto de equilíbrio;

- *ausência de diferenciação ou custos de mudança*: quando o produto se refere a um artigo de primeira necessidade ou pouco diferenciado, a escolha do comprador é baseada em grande parte no preço e/ou no serviço;

- *capacidade aumentada em grandes incrementos*: em decorrência das economias de escala, algumas empresas, por opção ou por obrigação, efetuam aumentos na capacidade produtiva em grandes proporções. A ampliação da produção pode ser uma exigência para a criação ou manutenção da economia de escala;

- *concorrentes divergentes*: opções estratégicas diferenciadas podem resultar de diferentes fontes, as personalidades e tipos de relacionamentos com as matrizes geralmente culminam em diferentes maneiras de competir e contínuos choques de interesses;

- *grandes interesses estratégicos*: a perseguição de certos objetivos estratégicos pode resultar em grande rivalidade entre os concorrentes de determinado setor industrial. Tal situação verifica-se quando uma ou mais empresas possuem interesses prioritários em jogo com o propósito de obter sucesso em determinado setor;

- *barreiras de saída elevadas*: caracterizam-se como sendo fatores econômicos, estratégicos e emocionais que podem manter uma determinada empresa competindo em um setor industrial mesmo com retornos baixos, ou até negativos. Dentre estas barreiras, podem-se destacar os custos fixos de saída e as restrições de ordem governamental e social.

2) Entrantes potenciais - a ameaça de surgimento de *entrantes potenciais* caracteriza-se pela força de eventuais novas organizações que podem entrar para um setor industrial com novo fôlego produtivo e, frequentemente, recursos substanciais para serem aplicados na procura por parcela de mercado. Segundo Porter (1979, 1986), a maior ou menor ameaça de surgimento de novos concorrentes, em determinado setor industrial, depende da existência de barreiras de acesso, em conjunto com a possibilidade de reação que o novo concorrente pode esperar daqueles que já atuam no setor industrial. Para o autor, sete são os elementos que podem constituir barreiras contra esse surgimento:

- *economias de escala*: que se referem aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto produzido por período aumenta. Estas economias detêm a entrada de novos concorrentes, uma vez que forçam a nova organização a ingressar em larga escala no setor e a se arriscar a uma forte reação das organizações existentes ou, ingressar em pequena escala e se sujeitar a uma desvantagem de custo;

- *diferenciação do produto*: representa a situação em que as organizações já estabelecidas possuem suas marcas identificadas pelos consumidores que geralmente desenvolvem um sentimento de lealdade para com os seus produtos;

- *necessidades de capital*: significa que para entrar em determinado setor, o potencial concorrente necessitará investir grandes volumes de recursos financeiros, de modo a poder competir com aqueles já estabelecidos;

- *custos de mudança*: ou seja, custos com os quais se defronta um comprador, quando muda de um fornecedor para outro. Caso existam custos relativos a uma mudança de fornecedor, aqueles que pretendem ingressar nesse setor precisam oferecer um melhor desempenho ou custo menor para que o comprador se decida pela troca de um produto;

- *acesso aos canais de distribuição*: pode representar uma barreira à entrada de novos concorrentes em determinado setor, caso o acesso dos mesmos a estes canais, seja dificultado ou até mesmo impossibilitado. Nesses casos, resta ao novo concorrente o desafio de conseguir persuadir os membros do canal de distribuição já existente a aceitar seu produto ou então conseguir desenvolver um novo canal;

- *desvantagens de custo independentes de escala*: são aquelas vantagens de custo das empresas estabelecidas que possam ser impossíveis de serem igualadas pelos concorrentes potenciais, tais como: tecnologia patenteada de produto, acesso favorável à matéria-prima, localização diferenciada, subsídios, curvas de aprendizagem ou de experiência;

- *política governamental*: representado pelo protecionismo do governo que pode limitar ou até mesmo impedir a entrada de novos concorrentes em determinados setores

industriais através de controles como licenças de funcionamento, limites de acesso a matérias-primas, mecanismos de controle de preços, dentre outras.

Além destas possíveis barreiras à entrada, o surgimento de novos concorrentes em determinado setor pode ser frustrado em decorrência da expectativa de grandes retaliações por parte dos concorrentes já estabelecidos.

3) Produtos substitutos – sobre a ameaça representada pela possibilidade de surgimento de *produtos substitutos*, para Porter (1979, 1986), a mesma se verifica em setores industriais que competem com empresas de outros setores fabricantes de produtos com preço e/ou desempenho igual ou comparável aos seus. Estes substitutos, por sua vez, reduzem os retornos potenciais de um setor, colocando um teto nos preços que as empresas podem praticar com lucro. Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros do setor industrial. No entanto, algumas barreiras contra estes substitutos podem ser verificadas:

- *ações coletivas do setor industrial*: tais ações podem ser arquitetadas de forma a dificultar ou até impedir a entrada de produtos substitutos em determinado setor industrial. A expectativa de tais ações pode ser um fator de desestímulo ao surgimento de produtos substitutos em diversos setores;

- *boa relação custo-desempenho*: quando o produto analisado possui uma boa relação custo-desempenho frente à concorrência ocorre uma maior dificuldade para o surgimento de outros produtos substitutos que tenham o potencial de suplantar a relação existente;

- *dificuldade de substituição do produto por outro*: tal barreira verifica-se principalmente em setores com serviços agregados. De maneira inversa, quando não existem dificuldades de mudança de um produto e/ou serviço por outro, a dificuldade de manutenção de consumidores é mais perceptível.

4) Compradores - em relação aos *compradores* de determinado setor industrial, para Porter (1979, 1986), os mesmos exercem seu poder de negociação forçando o preço para baixo, barganhando melhor qualidade, mais serviços, ou ainda, jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de um comprador está relacionado à aquisição de volumes significativos de determinado produto, compra de produtos diferenciados, poucos custos de mudança entre fornecedores, ou ainda outras características que confirmam uma importância relativa as suas compras no setor em questão. Desta forma, verificam-se algumas situações em que os compradores possuem significativo poder de barganha frente aos fornecedores:

- *compras efetuadas em grandes volumes*: quando os compradores adquirem grandes quantidades de determinado produto e/ou quando suas compras passam a ser significativas

para o fornecedor, verifica-se a concentração de poder nas mãos do comprador, quando da negociação com fornecedores;

- *necessitam conter custos*: quando os produtos adquiridos representam uma fração significativa dos próprios custos da empresa, a mesma estará mais inclinada a selecionar suas compras em função dos preços;

- *compram commodities*: quando uma empresa adquire produtos padronizados ou não diferenciados, ela sabe que existem outros fornecedores que podem oferecer os mesmos produtos e que a diferença básica entre eles será fundamentada no preço;

- *enfrentam poucos custos de mudança*: a pouca significância ou até mesmo a ausência dos custos de mudança entre fornecedores acaba por enfraquecer a posição dos mesmos frente aos compradores;

- *possuem pequena margem de lucro*: caso os compradores possuam pequenas margens de lucro na comercialização de seus produtos, verificar-se-á uma maior pressão sobre os fornecedores;

- *ameaça de integração para trás*: quando se verifica a real possibilidade de que um comprador venha a incorporar as atividades de um fornecedor (integração para trás), em determinado setor industrial, os fornecedores se sentem ameaçados em suas atividades;

- *pouca preocupação com a qualidade*: se o produto adquirido pelo comprador não é muito importante para a qualidade do seu produto final, os fornecedores estarão em freqüente desvantagem nas negociações com estes compradores;

- *o comprador tem total informação*: caso os compradores tenham acesso a informações sobre demanda, estrutura de custos, preços reais do mercado ou outros dados relevantes sobre as atividades do fornecedor, o processo de negociação poderá ser menos favorável ao último.

5) Fornecedores - sobre poder de negociação dos *fornecedores*, Porter (1979, 1986) ressalta que o poder desses sobre os participantes de um setor industrial reside nas ameaças de elevação de preços ou redução da qualidade de bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos, conseqüentemente, podem sugar a rentabilidade de um setor industrial incapaz ou limitado quanto ao repasse dos aumentos de custos a seus próprios preços. Fornecedores poderosos surgem de seis fatores, como se verifica na seqüência:

- *domínio de poucas empresas*: a existência de poucos fornecedores reduz o poder de escolha dos compradores. A situação se complica quando os compradores de tais fornecedores efetuam compras fragmentadas;

- *pouca concorrência com substitutos*: quanto menor o número de produtos com desempenho igual ou comparável, maior será o poder nas mãos do fornecedor;

- *vendas pulverizadas*: quando as vendas dos fornecedores estão pulverizadas em vários compradores, sem maior destaque para nenhum comprador, os mesmos exercem seu poder com maior facilidade;

- *insumo importante para o comprador*: caso o insumo adquirido seja importante para a qualidade do produto fabricado pelo comprador, o fornecedor estará em posição mais vantajosa, no caso de uma negociação;

- *produtos são diferenciados ou existem custos de mudança*: quando o comprador enfrenta custos de mudança ou adquire produtos diferenciados, não terá muita escolha entre outros fornecedores no caso de uma compra;

- *ameaça de integração para frente*: é a ameaça representada pela possibilidade do fornecedor vir a competir com o comprador no mesmo setor, fabricando produtos similares aos do comprador com os insumos que seriam fornecidos.

Para Porter (1979, 1986), a amplitude do conhecimento das variáveis que compõem o ambiente setorial de uma indústria apresenta dois vieses. Além de expor os pontos fortes e fracos relevantes de uma organização, influencia o posicionamento estratégico da mesma de acordo com as ameaças e oportunidades explicitadas pelas tendências do setor identificadas na análise. Para o autor, ameaças representam as variáveis setoriais que caracterizam tendências que podem afetar negativamente o desempenho e a rentabilidade do setor industrial. Por outro lado, oportunidades são as variáveis setoriais relevantes que podem afetar positivamente o desempenho e a rentabilidade do setor em análise.

Ainda, de acordo com a metodologia de Porter (1979, 1986), ao tratar da análise das variáveis de setores industriais, o autor recomenda algumas técnicas:

a) análise de metas futuras e estratégias em curso: o conhecimento das metas futuras dos concorrentes permite prever se os mesmos estão satisfeitos ou não com os resultados alcançados e a probabilidade de alteração da estratégia em curso.

b) análise de hipóteses: procura-se definir um conjunto de hipóteses sobre a organização e seus concorrentes e os possíveis cenários futuros decorrentes.

c) análise de capacidades: após o conhecimento das metas, estratégias e hipóteses dos concorrentes, determina-se uma estimativa quanto à probabilidade, oportunidade, natureza e intensidade das ações dos mesmos.

d) análise de sinais de mercado: consiste no processo de rastreamento sistemático dos indicativos das motivações, intenções ou metas de um concorrente, estes sinais podem ser reais ou ainda blefes emitidos para confundir os outros concorrentes do setor.

Encerra-se, assim, a explanação a respeito da metodologia de Porter (1979). Na seqüência, aborda-se a proposta de Vasconcellos Filho (1983).

2.2.4 Metodologia de Vasconcellos Filho

Segundo Vasconcellos Filho (1983), o sucesso da formulação e implementação de planos estratégicos é resultado do conhecimento da realidade ambiental na qual uma organização está inserida. Nesse sentido, o autor elaborou uma metodologia para a análise ambiental com o principal objetivo de direcionar de uma forma mais efetiva a formulação de planos estratégicos.

Segundo a metodologia, o processo de análise ambiental se caracteriza pela realização de etapas distintas entre si que resultam no mapeamento, classificação e análise das variáveis que compõem o Ambiente Total de uma organização. O Ambiente Total ao qual uma organização está submetida é dividido em três grandes segmentos (Figura 3):

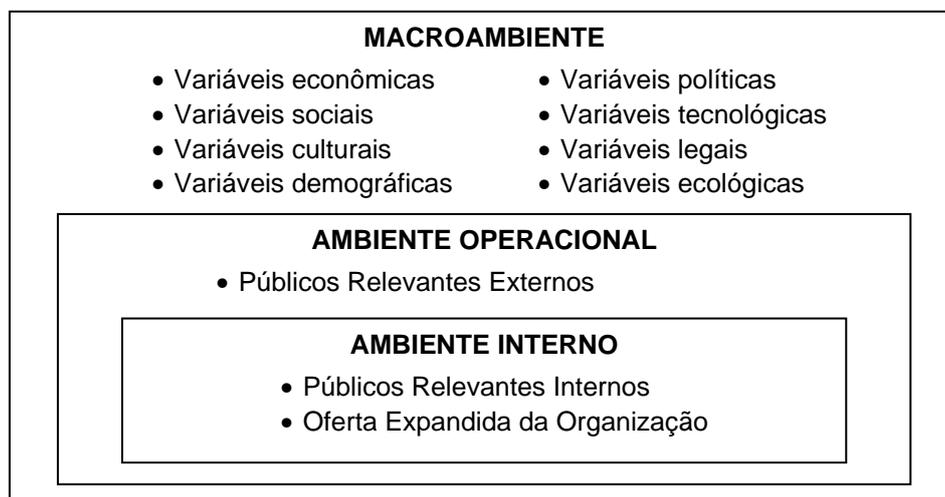


Figura 3 – O ambiente total da organização

Fonte: Adaptado de Vasconcellos Filho (1983)

1) *Macroambiente*: nesse segmento, encontram-se as variáveis de nível macro, como por exemplo, econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológicas;

2) *Ambiente operacional*: aqui se encontram os Públicos Relevantes Externos com os quais a empresa se relaciona diretamente. Esses públicos relevantes são pessoas, grupos de pessoas, entidades, empresas e órgãos de governo com os quais a organização mantém relações de consumo, fornecimento, financiamento, apoio e antagonismo.

3) *Ambiente interno*: esse formado pelos Públicos Relevantes Internos e pelos elementos da Oferta Expandida de uma organização.

Na visão de Vasconcellos Filho (1983), o conjunto formado pelo macroambiente, pelo ambiente operacional e ambiente interno compõem as variáveis de maior relevância para vários tipos de organizações. Segue-se um maior detalhamento de cada uma das variáveis elencadas pelo autor:

Variáveis econômicas: crescimento do PIB; balanço comercial e de pagamentos; reservas cambiais; taxa de inflação e de juros; estabilidade monetária; mercado de capitais; arrecadação de impostos e distribuição de renda.

Variáveis sociais: estrutura sócio-econômica (divisão sócio-econômica da população, condições de vida, estrutura de consumo, estilo de vida e estrutura de valores por segmento); estrutura sindical (tipos de organização, tipos de conflitos, graus de participação e características ideológicas) e estrutura política (tipos e graus de participação, características ideológicas e organizacionais).

Variáveis culturais: índice de alfabetização; sistema educacional (níveis de escolaridade, estrutura e orientação) e veículos de comunicação (estrutura, concentração, regime de funcionamento e níveis de audiência e leitura).

Variáveis demográficas: população (densidade, composição, distribuição, mobilidade); índice (natalidade e mortalidade) e taxa de crescimento (demográfico e populacional).

Variáveis políticas: fatores de poder (partidos, sindicatos, instituições religiosas, forças armadas, associações de classe, empresas multinacionais e estatais, poderes legislativo, executivo e judiciário); estrutura de poder (regime de governo, importância relativa, participação e relacionamentos entre os fatores de poder) e resultados da dinâmica da estrutura de poder (política monetária, tributária, de distribuição de renda, de privatização e segurança nacional).

Variáveis tecnológicas: capacidade para aquisição e desenvolvimento de tecnologia; proteção de patentes; ritmo das mudanças tecnológicas; orçamento para pesquisa e desenvolvimento e transferência de tecnologia.

Variáveis legais: legislação tributária; trabalhista e comercial.

Variáveis ecológicas: legislação sobre o uso do solo e meio ambiente e índice de poluição (sonora, atmosférica, hidrológica e visual).

Públicos relevantes externos: consumidores; fornecedores; distribuidores; governos; sindicatos; associações de classe; veículos de comunicação; concorrentes e comunidade. No mapeamento desse público, também, deve ser identificado o tipo e o objetivo do relacionamento mantido entre a organização e cada público específico.

Públicos relevantes internos: acionistas e recursos humanos (diretoria, gerência, funcionários, operários e famílias). Com relação a essa variável, também, deve ser identificado o tipo e o objetivo de cada relacionamento entre a organização e o público.

Oferta expandida da organização: produto; promoção; preço; distribuição; serviços; atmosfera (aspectos internos e externos do empreendimento) e imagem (da empresa, dos produtos e serviços, dos canais de distribuição e dos recursos humanos).

De acordo com a metodologia de Vasconcellos Filho (1983), as variáveis descritas podem ser classificadas como sintomas positivos, negativos ou neutros, localizados dentro ou fora da organização e que exercem influência sobre o desempenho da organização em diferentes níveis temporais (passado, curto, médio e longo prazos). Um sintoma positivo pode ser um incentivo ou uma oportunidade: incentivo representa uma situação favorável que pode vir a tornar-se uma oportunidade; oportunidade significa uma situação favorável que pode melhorar o desempenho da organização. Um sintoma neutro é uma situação que não pode ser classificada como oportunidade, tampouco uma ameaça. Por fim, um sintoma negativo representa uma situação que representa um problema ou uma ameaça: problema é uma situação desfavorável que pode vir a tornar-se uma ameaça; ameaça traduz-se em uma situação desfavorável que pode influenciar negativamente o desempenho da organização.

Na opinião de Vasconcellos Filho (1983), o sucesso na utilização do planejamento estratégico é diretamente proporcional ao conhecimento profundo da análise ambiental da organização. O autor destaca que tal análise deverá ser mais científica e menos baseada nas impressões de executivos experientes. Na seqüência, apresentam-se algumas das principais técnicas aplicadas ao processo de análise ambiental que são citadas pelo autor:

a) análise do Macroambiente: modelos qualitativos (método delphi, painel de especialistas, previsão visionária, analogia histórica, pesquisa de mercado, geração de cenários, árvores de relevância e análise morfológica); métodos causais (modelo de regressão, econométrico, modelo *input-output*, *input-output* econômico, pesquisa de intenções, índices de difusão e principal indicativo) e projeção e análise de séries temporais (média móvel, amortecimento exponencial, sistema Box-jenkins, sistema x-11 e projeção de tendências).

b) ambiente operacional: análise da participação de mercado; pontos fortes e fracos, determinantes de custo e preço, disponibilidade de recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos; estratégias de produto, preço, distribuição e promoção; análise dos relacionamentos entre a organização e seus públicos.

c) ambiente interno: análise dos relacionamentos mantidos entre a organização e seus públicos relevantes internos; metodologia BCG de análise do portfólio; pesquisa de produto; pesquisa de canais de distribuição; pesquisa de imagem e pesquisa de propaganda.

Assim, encerra-se a análise das cinco metodologias selecionadas no que se refere ao processo de análise ambiental para o planejamento estratégico. A seguir aborda-se a análise ambiental no planejamento estratégico de marketing.

2.3 ANÁLISE AMBIENTAL NO PLANEJAMENTO DE MARKETING

Dando continuidade a descrição das metodologias de análise ambiental, nessa segunda parte, serão abordadas as teorias dos autores que discutem a análise ambiental em processos de planejamento estratégico de marketing ou plano de marketing. Novamente, devido a grande diversidade de autores e suas respectivas metodologias, alguns critérios se fizeram necessários para a seleção daquelas que constam no estudo.

Porém, devido a grande diferenciação observada em diversas metodologias pesquisadas, os quatro critérios utilizados anteriormente para a seleção das metodologias ligadas ao planejamento estratégico não puderam ser repetidos. Desta forma, a seleção foi embasada em dois fatores: 1) a metodologia deveria ser direcionada ao planejamento estratégico de marketing e 2) apresentar razoável grau de detalhamento no que se refere ao processo de análise ambiental.

Desta forma, foram selecionadas seis metodologias de análise ambiental ligadas ao processo de planejamento estratégico de marketing. Os seguintes autores serão abordados: Campomar e Ikeda (2006), Dibb (2002), Kotler e Fox (1998), Lehmann e Winer (2005), McDonald (2007) e Westwood (2006).

2.3.1 Metodologia de Campomar e Ikeda

Campomar e Ikeda (2006, 2006a) destacam a importância de uma melhor compreensão da situação passada e atual de uma organização, para que se possa prever o

futuro e preparar-se para ele dentro das possibilidades. Nesse sentido, a metodologia proposta pelos autores tem como ponto de partida a análise da situação, a qual consiste na observância de aspectos internos e externos a uma organização. Na análise interna, procura-se evidenciar os pontos fortes e fracos da mesma. Já a análise externa visa à caracterização de situações favoráveis e desfavoráveis para a organização.

A análise dos fatores internos demonstra, de forma absoluta ou relativa, a capacidade da organização competir em seu ambiente. A identificação dos pontos fortes e fracos da organização se dá por meio da análise de três principais grupos de itens referentes à mesma: características da organização e suas políticas, produto ou serviço e atual programa de marketing.

O estudo das características da organização e suas políticas são tratados como restrições ao plano de marketing. Parte-se da análise do tamanho da organização e sua estrutura vigente. Observa-se, também, a missão ou os ideais da mesma, bem como as definições estratégicas e os objetivos.

Ainda, em relação aos aspectos internos, deve ser analisado o produto ou serviço, sua descrição e finalidades, além de aspectos relacionados à qualidade, apoio complementar e vantagens oferecidas. Sobre o atual programa de marketing, sugere-se a descrição dos objetivos de marketing em vigor e as estratégias para alcançá-los e os resultados obtidos. Analisam-se as políticas de marketing ou programas de ação referentes ao produto/serviço, preço, promoção e distribuição. Observa-se, também, o posicionamento em relação aos segmentos do mercado. Também são levados em consideração alguns indicadores financeiros como a evolução dos últimos anos da conta de lucros e perdas, a relação entre a margem de marketing e vendas, a análise do ponto de equilíbrio e dos indicadores de relação entre recursos empregados e retorno obtido.

Sobre a análise externa, Campomar e Ikeda (2006, 2006a) destacam que a mesma refere-se às variáveis do ambiente externo à organização e possibilitam a identificação de situações favoráveis e desfavoráveis. Destaca-se, também, que tanto as situações favoráveis, quanto as desfavoráveis devem ser observadas nos estados atuais e futuros do ambiente. Tais situações podem trazer benefícios ou prejuízos à organização e deve-se estar atento para identificação e distinção de possíveis causas e sintomas decorrentes. Nesse sentido, os autores sugerem a análise dos seguintes fatores: clientes e usuários; levantamento dos setores adequados do mercado; condições ambientais e estratégias e atividades de marketing dos concorrentes.

Sobre os clientes e usuários, pretende-se saber quem toma a decisão, qual o comportamento e opiniões dos mesmos, bem como que tipo de relacionamento é esperado. Sobre os setores mais adequados de mercado, sugere-se a identificação dos segmentos mais relevantes do mercado e qual o tamanho desses em unidades ou valores, bem como qual a participação e características dos concorrentes. Identificam-se, também, a evolução dos mercados e a participação dos principais componentes do mesmo.

Sobre as condições ambientais, recomenda-se que sejam analisadas a situação econômica do mercado e as possíveis mudanças. Também devem ser analisados os aspectos sociais, culturais e legais, bem como as possíveis variações. Por fim, sugere-se a identificação das estratégias e atividades de marketing dos concorrentes para que se possam conhecer as imagens, principais estratégias, programas de ação, resultados obtidos e enfoques em relação ao mercado dos mesmos.

Para finalizar, cabe ressaltar que, nessa metodologia, diferentemente de outras, o levantamento de ameaças e oportunidades resulta do cruzamento de situações favoráveis e desfavoráveis com os pontos fortes e fracos identificados nas análises externa e interna. Uma oportunidade de mercado resulta da junção de uma situação favorável do ambiente com um ponto forte da organização e pode ser aproveitada por meio do desenvolvimento de ações de marketing. Já uma ameaça é caracterizada com a união de uma situação desfavorável do ambiente com um ponto fraco da organização e ocasiona um problema que deve ser resolvido.

Encerra-se, assim, a explanação sobre a metodologia de Campomar e Ikeda (2006) para o planejamento de marketing. A seguir, aborda-se o modelo de Dibb (2002).

2.3.2 Metodologia de Dibb

Na opinião de Dibb (2002), o planejamento de marketing é largamente adotado em negócios e organizações dos mais diversos setores. Para o autor, o processo de administração de marketing compreende três principais atividades: análise de marketing, desenvolvimento de estratégias e implementação do mix de marketing por meio de programas de marketing. O planejamento de marketing pode ser considerado como um processo sistemático de avaliação das oportunidades de marketing, de forma que as organizações fiquem sintonizadas nas tendências de mercado e nas necessidades dos clientes.

Ainda segundo Dibb (2002), o planejamento de marketing pode trazer importantes contribuições para a melhoria do desempenho organizacional, das quais, algumas estão

diretamente relacionadas ao processo de análise de mercados e ambiente de negócios. Nesse sentido, destaca-se que a análise tem o potencial de explicitar as forças internas da organização sobre seus concorrentes no mercado de modo a clarificar qualquer vantagem ou diferencial competitivo. Outra importante contribuição se traduz na melhor compreensão das principais fraquezas para que as mesmas possam ser corrigidas e a organização possa prevenir-se contra as possíveis ameaças.

De acordo com a metodologia de Dibb (2002), o planejamento de marketing deve ser pensado como um processo de “vai-e-vem” que compreende a análise, o planejamento e o controle. Como um processo cíclico, o *feedback* e o controle estão previstos após cada uma das em cinco etapas previstas: 1) desenvolvimento e revisão dos objetivos de marketing relativos à performance; 2) avaliação das oportunidades e recursos de marketing; 3) revisão ou reformulação das estratégias de marketing; 4) desenvolvimento ou revisão do plano para implementação e controle e 5) implementação do plano de marketing.

A etapa de avaliação das oportunidades e recursos de marketing envolve uma análise sistemática das características do mercado em que uma organização opera. Essa análise envolve o tamanho do mercado, estrutura e principais tendências; as necessidades e comportamento de compra dos consumidores; o ambiente mais amplo de marketing – envolve as principais tendências econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, ecológicas, legais e regulatórias – assim como o ambiente competitivo em que comércio acontece.

Como complemento da etapa de avaliação de oportunidades e recursos, recomenda-se uma revisão das principais forças e fraquezas da organização em estudo. Dibb (2002) cita que devem ser realizadas algumas análises em profundidade: a) revisão da situação existente; b) análise da curva ABC de vendas/contribuição; c) posição competitiva/estratégias; d) balanço do *portfólio* de produtos; e) posicionamento de marca ou produto existente.

Ainda, como último componente desta etapa, Dibb (2002) recomenda que seja efetuada a comparação das informações coletadas por meio do método de análise SWOT. Sugere-se que essa análise seja efetuada como fechamento do processo e que assim sejam identificadas as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas. Destaca-se, também, que estas informações devem ser continuamente acompanhadas e revisadas, ao contrário da prática comum da maioria das organizações, que fazem a atualização das mesmas uma vez ao ano ou em períodos mais longos.

Com a realização da análise SWOT, conclui-se a etapa de avaliação de oportunidades e recursos. Para finalizar, Dibb (2002) destaca que somente quando a etapa estiver concluída é que a etapa de revisão ou reformulação das estratégias de marketing poderá ser iniciada. A

chave do sucesso nessa próxima fase do planejamento de marketing está diretamente relacionada ao fornecimento detalhado e objetivo da situação levantada.

Conclui-se desta forma a apresentação da metodologia de Dibb (2002). Na seqüência, apresenta-se a metodologia de Kotler e Fox (1998), a qual é voltada para a análise do ambiente de marketing de instituições educacionais.

2.3.3 Metodologia de Kotler e Fox

O método de análise do ambiente, elaborado por Kotler e Fox (1998), destina-se a instituições educacionais e está fundamentado na análise do macroambiente e na busca pela resolução de três grandes questões. O primeiro desafio refere-se à identificação de como as instituições de ensino podem alinhar-se melhor aos seus ambientes. O segundo ponto a ser priorizado diz respeito aos métodos de identificação e avaliação das tendências ambientais e das ameaças e oportunidades resultantes. A terceira e última questão a ser esclarecida pela metodologia refere-se às técnicas de previsão ambiental que poderão ser úteis para o desenvolvimento da análise nas instituições de ensino.

Os autores destacam que as forças macroambientais representam influências de larga escala que podem possibilitar oportunidades para uma instituição, bem como representar ameaças à atuação da mesma. Segundo a metodologia proposta, as forças envolvidas no processo de análise para o planejamento são em número de seis – demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e culturais.

Ainda, sobre o macroambiente, Kotler e Fox (1998) destacam que o mesmo possui dois importantes atributos. Em primeiro lugar, destaca-se que o macroambiente está em constante mutação por meio da dinâmica das suas variáveis. Em segundo, as forças macroambientais fogem ao controle da influência de instituições educacionais ou de qualquer outra organização ou grupo de organizações, no curto prazo. Segundo os autores, as contribuições das instituições de ensino ao meio, geralmente, apresentam efeitos de longo prazo. Os autores ainda destacam que as instituições devem entender e adaptar-se às mudanças ambientais e que o desempenho depende do grau de alinhamento entre as oportunidades ambientais, objetivos, estratégias de marketing, estrutura organizacional e sistemas administrativos.

Destaca-se, também, que a principal contribuição resultante do processo de análise do macroambiente refere-se à identificação de ameaças ambientais e oportunidades institucionais

de marketing. A ameaça ambiental trata de um desafio atribuído a uma tendência desfavorável do ambiente que, na ausência de uma ação de marketing, poderá levar a instituição à estagnação ou ao encerramento das atividades de ensino. Por outro lado, a oportunidade institucional de marketing significa uma situação favorável a uma ação relevante de marketing, na qual, provavelmente, desfruta de alguma vantagem competitiva.

De acordo com Kotler e Fox (1998), para uma instituição enfrentar uma ameaça, apresentam-se quatro opções: negação, oposição, modificação e realocação. A negação acontece quando uma instituição ignora ou nega que uma mudança real esteja acontecendo nas condições ambientais. A situação de oposição configura-se quando ela tenta lutar, contornar ou reverter o desenvolvimento da situação desfavorável. A modificação refere-se ao ato de modificar estruturas e/ou programas na tentativa de melhorar a adaptação ambiental. Por fim, no caso da realocação, a instituição, ao invés de realizar alterações internas, opta por oferecer seus serviços em outro mercado.

No que se refere às técnicas de análise e previsão ambiental, Kotler e Fox (1998) citam três possíveis técnicas: extrapolação de tendências, método do consenso e métodos matriciais de impacto cruzado. A técnica de extrapolação de tendências parte do pressuposto de que eventos ocorridos na história recente tendem a se repetir no futuro. As técnicas do método de consenso estão fundamentadas na obtenção de uma posição consensual entre vários especialistas sobre questões ambientais. Das técnicas de consenso, uma das mais utilizadas refere-se ao método “Delphi”. Os métodos de análise de impactos cruzados objetivam a identificação de possíveis inter-relações entre diversos eventos ou tendências, ou seja, a ocorrência de determinado evento pode prevenir a ocorrência de outro, diminuir ou ampliar os possíveis efeitos sobre uma instituição.

Quanto aos aspectos internos considerados no processo de planejamento de marketing, Kotler e Fox (1998) denominam como etapa de definição de recursos institucionais e de direção, a qual consiste da análise de dois tipos de variáveis: recursos intangíveis e recursos tangíveis. No nível intangível, destacam-se aspectos como boa reputação, longa história e tradições. Quanto aos recursos tangíveis, os autores destacam a importância de pessoas, recursos financeiros, instalações, sistemas e ativos de mercado. Segundo os autores, por meio de um processo de análise dos recursos, a instituição educacional poderá identificar quais as suas principais forças e fraquezas.

Encerra-se, assim, o processo de análise ambiental voltada ao planejamento de marketing de instituições educacionais, segundo Kotler e Fox (1998). A seguir aborda-se a metodologia de Lehmann e Winer (2005).

2.3.4 Metodologia de Lehmann e Winer

De acordo com a metodologia de planejamento de marketing de Lehmann e Winer (2005), a primeira etapa do processo corresponde à realização da análise da situação. Essa análise é o ponto principal de um processo de planejamento de marketing. Nenhuma estratégia deveria ser definida sem que em primeiro lugar se analise a categoria do produto em que o mesmo compete. Segundo o autor, a etapa de análise da situação é composta por alguns tópicos distintos: 1) definição de categoria/competidor; 2) análise de categoria; 3) companhia e análise de competidor; 4) análise de consumidor e 5) planejar suposições.

O primeiro tópico refere-se à *identificação dos competidores e da categoria* ou setor de competição. Uma análise que envolve o detalhamento dos competidores, tanto os mais próximos, quanto os mais distantes, para que depois se priorize os mais relevantes. A clara definição dos competidores de um setor pode depender de julgamento gerencial ou do auxílio de medidas de base de consumo, porém, somente, após a identificação dos mesmos, o processo poderá ser continuado.

Após a identificação dos competidores, o passo seguinte refere-se à *análise da categoria* ou ao setor industrial. Esse tópico envolve a identificação de fatores de significativo impacto sobre a atratividade de uma categoria de produto (ou setor industrial se for mais apropriado) no qual a empresa compete, podendo esse impacto ser positivo, negativo ou neutro. A análise da categoria pode ser subdividida em três grandes grupos de dados: a) fatores agregados de mercado; b) fatores da categoria e c) fatores ambientais.

Especificamente, ao abordarem-se os fatores agregados de mercado, objetiva-se a identificação do tamanho da categoria, crescimento da categoria, estágio no ciclo de vida do produto, ciclo de vendas, sazonalidade e lucros. Nos fatores da categoria, identifica-se a ameaça de novos entrantes, a pressão dos substitutos, a capacidade da categoria, a rivalidade atual da categoria, bem como o poder de barganha dos compradores e dos fornecedores. Por fim, no bloco dos fatores ambientais, o olhar do analista está voltado para aspectos tecnológicos, políticos, econômicos, reguladores e sociais do ambiente externo.

O terceiro tópico da metodologia de Lehmann e Winer (2005) trata da *análise da companhia e de competidor*. Essa é uma etapa de crescente importância em que ocorre a determinação de quem são os competidores-chave do mercado e quais as suas possíveis estratégias futuras. Um ponto crítico da análise de competidor compreende a análise de

recurso ou auto-avaliação. Por comparar o produto da empresa com o de seus competidores-chave, viabiliza-se que as forças e as fraquezas sejam evidenciadas. Nessa etapa do processo, analisa-se a matriz de características do produto *versus* competidores, mix de marketing, lucros, cadeia de valores, objetivos, estratégias atuais e futuras, além da análise dos diferenciais de vantagem/recurso.

Os diferenciais da organização em termos de vantagem/recurso são estabelecidos em termos de algumas importantes habilidades. Para diferenciar-se da concorrência, a organização deve procurar desenvolver da melhor forma possível uma ou mais das seguintes capacidades: a) capacidade para conceber e desenvolver novos produtos; b) capacidade para produzir/manufaturar ou entregar o serviço; c) capacidade para comercializar; d) capacidade para financiar e e) capacidade para gerenciar.

O alvo da quarta etapa da metodologia envolve a *análise do consumidor*. Procura-se identificar se a organização mantém o seu foco no consumidor. Para o autor, o foco no consumidor é o fator crítico de sucesso no atual mercado competitivo. É de vital importância que a organização, além de compreender quem são os consumidores, entenda, também, como e porque os mesmos se comportam de determinada maneira. Nesse sentido, sugere-se que algumas questões sejam respondidas: a) quem são os consumidores? b) como eles compram e como usam o mesmo? c) em que eles compram? d) quando eles compram? e) como eles escolhem? f) por que eles preferem um produto? g) como eles respem quem aos programas de marketing? h) eles comprarão novamente? i) quais os valores de longo-prazo dos consumidores? h) qual a segmentação do mercado?

Por fim, de acordo com a metodologia de Lehmann e Winer (2005), a última etapa do processo de análise da situação correspem que ao *planejamento das suposições*. A primeira hipótese a ser levantada diz respeito ao mercado potencial para o produto que é a chave para que se tome uma decisão sobre o crescimento futuro da categoria e a alocação de recursos. Previsões sobre crescimento do mercado e do produto, além de outros fatores que geralmente fogem ao controle da organização, tais como matérias-primas ou mercado de trabalho também são relevantes nessa etapa da análise.

Concluem-se, assim, as considerações a respeito da metodologia de Lehmann e Winer (2005). Seguem-se as observações sobre a metodologia de McDonald (2007).

2.3.5 Metodologia de McDonald

De acordo com McDonald (2007), o ambiente em que uma empresa opera apresenta algumas características, como o fato de ser extremamente dinâmico e estar predominantemente fora do controle da mesma. Por estes motivos, deve existir um monitoramento constante das variáveis ambientais e a organização deve estar preparada para adaptar a sua base de ativos e a abordagem aos mercados. Segundo a metodologia do autor, esse processo de monitoramento do relacionamento entre uma organização e seu ambiente é denominado “auditoria de marketing”.

Levando-se em consideração a seqüência do processo de planejamento de marketing proposto por McDonald (2006, 2007), a auditoria de marketing corresponde à terceira etapa, sendo a mesma precedida pela definição da missão e dos objetivos organizacionais. Essa etapa é subdividida em duas outras: auditoria externa e auditoria interna. Na auditoria externa, identificam-se as ameaças e oportunidades do ambiente, já, na auditoria interna, evidenciam-se as forças e fraquezas da organização.

O processo de auditoria externa está relacionado ao exame das variáveis incontroláveis do ambiente e pode ser dividida em três blocos de variáveis: ambiente de negócios e econômico, mercado e concorrência. A análise do ambiente de negócios e econômico visa a evidenciar o possível impacto destas variáveis para o negócio e envolve fatores de ordem: econômica, político/fiscal/legal, social/cultural, tecnológica e intra-empresarial. A análise do mercado envolve a mensuração do mercado total do setor, bem como características relacionadas aos produtos, preços, distribuição física, canais, clientes, comunicação e práticas do setor. Por fim, ao observar-se a concorrência, objetiva-se a identificação das características estruturais do setor, bem como os aspectos relacionados à lucratividade.

Na auditoria interna, a preocupação volta-se para as variáveis controláveis do processo, objetivando avaliar os recursos da organização quanto à sua relação com o ambiente e comparando-os com a concorrência. Especificamente, a auditoria interna envolve a análise dos aspectos da própria empresa e das variáveis operacionais do marketing. Os aspectos da empresa tratam de dados sobre vendas, participação de mercado, margens de lucro, procedimentos de marketing, organização do marketing e dados relacionados às variáveis do composto de marketing. Já os dados referentes às operações e recursos envolvem informações tais como: objetivos de marketing, estratégia de marketing, estrutura, sistema de informação, sistema de planejamento, sistema de controle, análise de lucratividade, bem como eficiência de custo, funcional e interfuncional.

Após um minucioso exame de todos estes aspectos externos e internos, McDonald (2007) destaca que os fatores considerados críticos para o desempenho da organização devem ser isolados. A tarefa compreende analisar e filtrar a grande quantidade e variedade de informações de acordo com a sua validade e relevância. Destaca-se, também, que, após essa triagem dos dados, algumas informações terão de ser reorganizadas, e aquelas mais relevantes poderão requerer informações adicionais para uma melhor definição do problema. Desta forma, destacam-se duas fases que compõem o processo de auditoria de marketing: 1) identificação, medição, coleta e análise dos dados relevantes que afetam os problemas de uma empresa e 2) aplicação de julgamento para áreas incertas restantes após a análise.

Como etapa final do processo de auditoria de marketing, destaca-se que os resultados das análises devem apontar quais as tendências e desenvolvimentos que realmente afetarão o negócio da organização. Por outro lado, relatórios de pesquisa ou históricos de desempenho de vendas excessivamente detalhados por produto, que não recomenda nenhuma ação prática, acaba desviando o foco da auditoria e reduzindo a sua relevância. Como forma de se evitar esse problema, McDonald (2006, 2007) sugere a elaboração de quadros de análise do tipo SWOT, em que se elabora um resumo da auditoria sob os títulos forças e fraquezas relacionadas às oportunidades e ameaças externas.

Sugere-se que, para cada segmento considerado importante para o futuro da organização, seja realizada uma análise SWOT. As análises devem ser resumidas e conter comentários focados nos fatores mais relevantes. Devem destacar forças e fraquezas internas diferenciais comparadas com a concorrência e ameaças e oportunidades externas mais importantes. O documento deve conter um resumo das razões para o bom e mau desempenho, contendo declarações objetivas sobre dados relevantes e importantes.

Desta forma, encerra-se a explanação sobre a metodologia de McDonald (2007). A seguir, apresenta-se a concepção de Westwood (2006).

2.3.6 Metodologia de Westwood

Para Westwood (2006), o primeiro passo para a elaboração de um plano de marketing consiste na realização de uma ampla pesquisa dentro do ambiente em que uma organização opera, tal etapa é denominada pesquisa de marketing externa. A segunda etapa da metodologia refere-se à análise interna da organização, chamada de pesquisa de marketing interna. Após a realização das pesquisas de marketing externa e interna, recomenda-se que

seja efetuada uma análise da situação por meio do método “SWOT”, ou seja, o cruzamento das informações relativas às potencialidades e às fragilidades da organização com as ameaças e oportunidades do mercado.

A etapa de pesquisa de marketing externa tem como principal objetivo a identificação de informações sobre o mercado e os produtos oferecidos. Na pesquisa realizada, identificam-se basicamente informações relativas ao mercado de atuação, as quais servirão de suporte para uma análise no contexto de marketing dos produtos oferecidos. Além das informações relativas ao ambiente de marketing, sugere-se a coleta dados referentes ao ambiente de negócios e econômico – dados do passado, presente e previsões do futuro sobre a taxa de inflação e câmbio. Também se abordam informações sobre fatores políticos, fiscais, ambientais, sociais ou culturais que tenham algum potencial de influência sobre o negócio. Estes dados referentes ao mercado servirão de suporte para a elaboração da pesquisa dos processos de marketing

Já na etapa de pesquisa de marketing interno, realiza-se um levantamento das informações históricas sobre o desempenho da organização em termos de vendas/pedidos e margem/lucros relativos aos produtos e áreas abrangidas pelo plano. São analisados os dados relativos aos padrões técnicos e dados de vendas do setor do cliente por aplicação ou segmento industrial. Além desses dados, a pesquisa interna deverá conter um estudo detalhado sobre os seus produtos, preços, promoção e pontos de distribuição. Também é efetuada uma análise da organização de marketing em termos de vendas e pós-vendas, sistemas de pesquisa de marketing, objetivos e estratégias de marketing atuais, bem como os sistemas de planejamento e controle.

Ainda, de acordo com a metodologia de Westwood (2006), a consolidação das informações relativas às pesquisas de marketing externo e interno se dá por meio da realização da análise da situação. Essa análise começa pela revisão do clima econômico e de negócios e o posicionamento da organização em seus mercados estratégicos e áreas-chave de vendas. A seguir, devem-se analisar as potencialidades e fragilidades da organização e compará-la com os seus concorrentes. Posteriormente, identificam-se as oportunidades e ameaças. Esse conjunto de informações possibilitará que seja efetuada a análise SWOT, com a qual se conclui a etapa de análise da situação.

Westwood (2006) lembra também que realização da análise SWOT tem como principal objetivo a identificação das potencialidades e fragilidades da organização e como estas se relacionam com as oportunidades e ameaças no mercado. As potencialidades e fragilidades referem-se à companhia e seus produtos, bem como seus concorrentes, uma vez

que estes representam os fatores limitadores do sucesso que se podem alcançar com a implementação de um plano de marketing. Por outro lado, as ameaças e oportunidades estão ligadas aos fatores externos sobre os quais não se exerce controle. Procura-se com essa análise uma melhor forma para a organização explorar as potencialidades, superar as fragilidades, não perder as oportunidades e defender-se das ameaças.

Posto isso, encerra-se a apresentação da metodologia de Westwood (2006). Na seqüência, procede-se uma análise crítica das metodologias voltadas ao processo de análise ambiental para o planejamento de marketing.

2.3.7 Análise comparativa das metodologias

Após a explanação detalhada das metodologias de análise ambiental para o planejamento estratégico de marketing de Campomar e Ikeda (2006), Dibb (2002), Kotler e Fox (1998), Lehmann e Winer (2005), McDonald (2007) e Westwood (2006), algumas observações se fazem necessárias. Objetiva-se explicitar as características mais relevantes de cada uma das metodologias, bem como as principais similaridades e diferenças entre as mesmas, de acordo com o exposto no quadro 2.

Nesse sentido, ressalta-se que, das seis metodologias apresentadas, cinco destinam-se à análise ambiental para o planejamento de marketing de qualquer tipo de organização que comercialize bens tangíveis ou intangíveis. Por outro lado, a proposta metodológica de Kotler e Fox (1998) destina-se ao processo de análise ambiental para o planejamento estratégico de marketing de instituições educacionais.

Analisando especificamente as propostas metodológicas, o primeiro ponto que chama a atenção refere-se ao fato de que todas abordam aspectos do ambiente externo, bem como o aspecto interno das organizações. Com destaque para a consistente metodologia de Lehmann e Winer (2005), segundo a qual a análise do ambiente externo é subdividida em três etapas, sendo uma delas destinada ao estudo das variáveis setoriais. Ainda segundo os autores, a análise interna também é dividida em dois níveis de detalhamento.

As metodologias de Campomar e Ikeda (2006), Dibb (2002), Kotler e Fox (1998), McDonald (2007) e Westwood (2006) estabelecem uma análise de aspectos externos à organização e outra relacionada aos aspectos internos, sem, no entanto, estabelecer nenhum tipo de subdivisão em cada uma das etapas. Destaca-se, também, a completa falta de consenso

entre os autores no que se refere às nomenclaturas adotadas para se referir aos aspectos externos e internos abordados em cada metodologia.

Para Campomar e Ikeda (2006), a análise dos aspectos externos denomina-se análise externa. A mesma etapa, para Dibb (2002), refere-se a avaliação de oportunidades e recursos. Kotler e Fox (1998) denominam essa fase do processo como análise do microambiente. Por outro lado, enquanto McDonald (2007) refere-se à mesma como auditoria externa, Westwood (2006) identifica-a como pesquisa de marketing externa. Por fim, Lehmann e Winer (2005), ao separar essa etapa do processo, denominam as mesmas como: análise de fatores agregados de mercado, análise de categoria e análise de fatores ambientais.

No que se refere aos aspectos internos sugeridos na análise, percebe-se a mesma divergência de opiniões entre os autores. Enquanto Campomar e Ikeda (2006) denominam a mesma simplesmente como análise interna, Dibb (2002) identifica essa etapa como de revisão de forças e fraquezas. Para McDonald (2007), essa etapa da análise refere-se à auditoria interna, enquanto Westwood (2006) denomina a mesma como pesquisa de marketing interno. Por outro lado, Lehmann e Winer (2005), nessa etapa, identificam a análise da companhia e de competidores e a análise do consumidor.

Quanto às variáveis envolvidas na etapa de análise dos aspectos externos, novamente percebe-se uma grande diversidade de opiniões nas abordagens dos autores. Observou-se que as clássicas variáveis econômicas, políticas, sociais, culturais, demográficas, tecnológicas e ecológicas foram as mais citadas. Destaca-se, também, que algumas das variáveis sugeridas no modelo de Porter (1979) são referenciadas pelos autores, no entanto, somente a proposta de Lehmann e Winer (2005) sugere a análise completa das cinco forças competitivas.

Sobre as variáveis elencadas pelos autores para a realização da análise interna, observa-se mais uma vez a divergência de opiniões na maior parte dos aspectos. Em meio à diversidade de opiniões, no que se refere ao agrupamento das variáveis de marketing, ressalta-se que o modelo dos quatro P's de McCarthy (1964), ainda, é o mais utilizado. Campomar e Ikeda (2006) avaliam os quatro agrupamentos sob a denominação de “atual programa de marketing”, enquanto McDonald (2007) trata da análise dos quatro P's na etapa de análise de “variáveis operacionais de marketing”. No entanto, Lehmann e Winer (2005), apesar de abordarem uma série de outras variáveis, recomendam expressamente a análise do mix de marketing, posicionamento, também, seguido por Westwood (2006), o qual recomenda a análise do produto, preço, promoção e do ponto de distribuição.

Por outro lado, tanto Dibb (2002), quanto Kotler e Fox (1998) apresentam propostas diferenciadas. Dibb (2002) sugere que, ao analisar-se o ambiente interno de marketing, parta-

se de uma análise da situação atual, depois se faça uma análise de curva ABC, bem como *portfólio* de produtos, seguida da análise do posicionamento de marca ou produto e da posição competitiva. Por outro lado, a proposta de Kotler e Fox (1998), para o estudo dos aspectos internos do marketing de uma instituição de ensino, está fundamentada na análise dos seus recursos intangíveis e tangíveis.

A análise das propostas de classificação das variáveis nas metodologias em estudo, também, evidenciou que, apesar da não obtenção de consenso geral, ameaças e oportunidades, bem como, forças e fraquezas representam o modelo predominante. Nesse sentido, Dibb (2002), Kotler e Fox (1998), McDonald (2007) e Westwood (2006) foram unânimes em definir as variáveis do ambiente externo como oportunidades ou ameaças, e as variáveis do ambiente interno como forças ou fraquezas. Diferentemente, para Campomar e Ikeda (2006), uma oportunidade resulta da junção de uma situação favorável com uma força interna, e uma ameaça decorre de uma situação desfavorável combinada com um ponto fraco da organização. Por fim, Lehmann e Winer (2005), em sua proposta de classificação das variáveis, evidenciam três possibilidades de classificação, sendo que as mesmas podem caracterizar um fator positivo, negativo ou neutro.

Quanto ao último fator em análise, o qual se refere às técnicas recomendadas para a análise das variáveis de marketing, mais uma vez, apesar da falta de consenso, uma técnica se destacou sobre as demais – a análise do tipo SWOT, de Andrews (1971). Esse tipo de análise foi recomendado nas metodologias propostas por Campomar e Ikeda (2006), Dibb (2002), McDonald (2007) e Westwood (2006). Por outro lado, Kotler e Fox (1998) sugerem a utilização de três possíveis técnicas para a análise das variáveis do ambiente de marketing de uma instituição educacional: a extrapolação de tendências, o consenso e a análise de impactos cruzados. Nessa mesma linha, Lehmann e Winer (2005) sugerem a utilização de outras três técnicas, sem mencionar nenhum tipo específico de organização: matriz de características do produto, matriz de capacidades dos competidores e análise da cadeia de valores.

Com essa última observação, encerra-se a análise comparativa das metodologias voltadas ao processo de análise do ambiente de marketing. Segue-se a discussão em torno da questão das propostas de agrupamento das variáveis de marketing.

QUADRO COMPARATIVO DAS METODOLOGIAS DE ANÁLISE AMBIENTAL PARA O PLANEJAMENTO DE MARKETING

AUTORES	TIPOS DE VARIÁVEIS				CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS	TÉCNICAS DE ANÁLISE DAS VARIÁVEIS
	Aspectos externos		Aspectos internos			
	Subdivisão	Variáveis	Subdivisão	Variáveis		
Campomar e Ikeda	Análise externa	<ul style="list-style-type: none"> ● clientes e usuários ● levantamento do setor ● condições ambientais ● estratégias dos concorrentes 	Análise interna	<ul style="list-style-type: none"> ● características da organização ● produto ou serviço ● atual programa de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ● situações favoráveis e situações desfavoráveis ● pontos fortes e pontos fracos 	<ul style="list-style-type: none"> ● análise SWOT
Dibb	Avaliação de oportunidades e recursos	<ul style="list-style-type: none"> ● tamanho do mercado ● estrutura ● tendências ● comportamento dos consumidores ● ambiente amplo de marketing ● ambiente competitivo 	Revisão de forças e fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> ● situação atual ● curva ABC ● <i>portfólio</i> de produtos ● posicionamento de marca ou produto ● posição competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> ● ameaças e oportunidades ● forças e fraquezas 	<ul style="list-style-type: none"> ● análise SWOT
Kotler e Fox	Análise de Macroambiente	<ul style="list-style-type: none"> ● demográficas ● econômicas ● ecológicas ● tecnológicas ● políticas ● culturais 	Definição de recursos institucionais e de direção	<ul style="list-style-type: none"> ● recursos intangíveis ● recursos tangíveis 	<ul style="list-style-type: none"> ● ameaças e oportunidades ● forças e fraquezas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Extrapolação de tendências ● consenso ● análise de impactos cruzados
McDonald	Auditoria externa	<ul style="list-style-type: none"> ● ambiente de negócios e econômico ● mercado ● concorrência 	Auditoria interna	<ul style="list-style-type: none"> ● aspectos da empresa ● variáveis operacionais de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ● ameaças e oportunidades ● forças e fraquezas 	<ul style="list-style-type: none"> ● análise SWOT

Lehmann e Winer	Análise de fatores agregados de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ● tamanho e crescimento da categoria ● estágio no ciclo de vida ● ciclos de venda ● sazonalidade ● lucros 	Análise da companhia e de competidor	<ul style="list-style-type: none"> ● características do produto dos competidores ● mix de marketing ● lucros ● cadeia de valores ● objetivos ● estratégias atuais e futuras ● diferenciais da organização 	<ul style="list-style-type: none"> ● fator positivo ● fator negativo ● fator neutro 	<ul style="list-style-type: none"> ● matriz de características do produto ● matriz de capacidades dos competidores ● análise da cadeia de valores
	Análise de categoria	<ul style="list-style-type: none"> ● cinco forças competitivas de Porter 				
	Análise de fatores ambientais	<ul style="list-style-type: none"> ● tecnológico ● político ● econômico ● regulatório ● social 				
Westwood	Pesquisa de marketing externa	<ul style="list-style-type: none"> ● mercado de atuação ● ambiente de negócios e econômico ● políticas ● fiscais ● ambientais ● sociais 	Pesquisa de marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> ● dados sobre desempenho da organização ● produto ● preço ● promoção ● pontos de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> ● ameaças e oportunidades ● forças e fraquezas 	<ul style="list-style-type: none"> ● análise SWOT

Quadro 2 – Quadro-resumo de metodologias

Fonte: Elaborado pelo autor

2.4 O AGRUPAMENTO DAS VARIÁVEIS DO MARKETING

A idéia de agrupar as diversas variáveis do marketing surgiu na metade do século passado e teve como grande mentor o professor Neil Borden da Harvard Business School, como destaca Constantinides (2006). De acordo com Borden (1964), a denominação “marketing mix” como referência ao conjunto formado pelas variáveis controláveis do marketing vinha sendo utilizada em aulas teóricas e textos desde a década de 1950. Para o autor, a intenção do termo era transmitir a idéia de uma “mistura de ingredientes” com os quais os executivos de marketing poderiam definir as políticas e procedimentos de marketing para produzir uma empresa lucrativa.

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Planejamento de produto	- Linhas de produtos a serem oferecidas. - Mercados para vender. - Políticas de novos produtos.
Precificação	- Nível de preço a ser adotado. - Preços específicos a serem adotados. - Políticas de preços.
Marca	- Seleção de marcas a serem comercializadas. - Política de marca. - Venda sob marca privada ou sem marca.
Canais de distribuição	- Canais utilizados entre a fábrica e o consumidor. - Grau de seletividade entre distribuidores e revendedores. - Esforços para obter cooperação no comércio.
Vendas pessoais	- Peso atribuído para as vendas pessoais.
Propaganda	- Quanto poderá ser gasto. - Imagem corporativa e de produto desejada. - Mix de propaganda.
Promoções	- Peso atribuído para as vendas especiais. - Tipos de promoções.
Embalagem	- Formulação de embalagem e etiqueta.
Exposição	- Como expor o produto. - Métodos para a exposição segura.
Serviços	- Prover os serviços necessários
Manipulação física	- Armazenagem. - Transporte. - Estoques.
Busca e análise de fatos	- Segurança, análise e uso de informações de marketing.

Quadro 3 – Elementos do marketing mix de Borden

Fonte: Adaptado de Borden (1964)

Segundo Borden (1964), a visão ampliada do conceito do marketing mix necessita de uma análise dividida em duas etapas. A primeira etapa diz respeito ao detalhamento de doze elementos que compõe o mix, os quais estão relacionados no quadro 3. A segunda parte

traduz-se na análise de quatro forças de mercado que dão suporte às ações de marketing da organização e com as quais o gestor de marketing se deve ajustar.

Os doze elementos ou variáveis do marketing mix de Borden (1964), ligados à primeira etapa, são os seguintes: [1] Planejamento de produto; [2] Precificação; [3] Marca; [4] Canais de distribuição; [5] Vendas pessoais; [6] Propaganda; [7] Promoções; [8] Embalagem; [9] Exposição; [10] Serviços; [11] Manipulação física e [12] Busca e análise de fatos. As quatro forças de mercado que o autor sugere que sejam analisadas na segunda parte compreendem: comportamento de compra dos consumidores, comportamento dos distribuidores e revendedores, comportamento e posicionamento dos competidores e o comportamento do governo que influencia o marketing.

Por outro lado, Constantinides (2006) destaca que os doze elementos controláveis de marketing, identificados por Borden (1964), foram reagrupados e reduzidos a uma estrutura de apenas quatro elementos por Edmund Jerome MacCarthy, ainda, na década de 1960. MacCarthy (1964) também se utilizou denominação “marketing mix” para referir-se a sua estrutura conceitual de quatro P’s, segundo a qual, os diversos elementos que formam uma estratégia de marketing devem ser analisados simultaneamente e visam a atingir determinado mercado-alvo por meio de quatro variáveis: Produto, Praça (local), Promoção e Preço.

Desde então, de acordo com Constantinides (2006), os praticantes e os acadêmicos do marketing prontamente abraçaram o paradigma do mix de marketing associado ao modelo dos quatro P’s. Aos poucos, o conceito tornou-se elemento predominante e indispensável na teoria do marketing e na gestão do marketing operacional. Observa-se, também, que esse domínio conceitual teve como um dos principais pilares de sustentação, a facilidade de memorização e aplicação prática e teórica do conceito.

Por outro lado, destaca-se que o modelo dos quatro P’s, ao mesmo tempo em que domina, também, tem dividido a academia. Nesse sentido, Lauterborn (1990), o qual se refere ao modelo dos quatro P’s do composto de marketing, como sendo a “Pedra Rosetta” do ensino de marketing, também, apresenta um modelo alternativo. O arcabouço elaborado pelo autor denomina-se quatro “C’s”: “*Consumer wants and needs*”; “*Cost to satisfy*”; “*Convenience to buy*” e “*Communication*”.

De acordo com Lauterborn (1990), o produto deve ser esquecido, no seu lugar sugere-se o estudo dos desejos e necessidades do consumidor. Ao contrário de preço, deve-se entender o custo do consumidor para satisfazer o seu desejo ou necessidade. A noção de praça deve dar lugar ao conceito de conveniência para comprar. Por fim, o autor afirma que a promoção deve ser esquecida e que o mundo é comunicação.

Outra adaptação ao modelo dos quatro P's do marketing mix refere-se à proposta de Richers (2004), o qual desenvolveu um conceito integrado de marketing denominado quatro "4 As". Segundo o autor, o marketing precisa ser entendido com um conjunto sistêmico de tarefas ou funções que precisam ser coordenadas para que se possam integrar as diversas áreas de uma organização com o marketing. Essa integração visa à realização de tarefas operacionais do marketing de forma seqüencial e a custos controláveis.

Para Richers (2004), o sistema dos quatro As refere-se à: Análise; Adaptação; Ativação e Avaliação. O primeiro A, de Análise, diz respeito à compreensão das forças atuantes no mercado em que uma organização atua ou deseja atuar. A adaptação está relacionada ao ajuste entre os produtos ou serviços da organização às forças externas diagnosticadas na Análise. O conceito de Ativação trata dos procedimentos necessários para que o produto ou serviço atinjam os mercados predefinidos e sejam adquiridos pelos consumidores-alvo nas quantidades e freqüência planejadas. O quarto A, de Avaliação, envolve o processo de controle regular e esporádico sobre o processo de comercialização, bem como a interpretação dos resultados obtidos, cujo principal objetivo é a realimentação do sistema integrado de marketing para que os ajustes necessários possam ser efetuados.

Ainda, segundo Richers (2004), em termos estruturais, os quatro As podem ser divididos em dois grupos. O primeiro agrupamento envolve a análise e a avaliação, pois se trata de funções de apoio ao gerenciamento de marketing. Já as funções de adaptação e ativação representam o grupo das funções de linha e são exercidas por pessoas e equipes de produção e vendas, de acordo com metas preestabelecidas. O autor ainda destaca que a combinação das funções de linha, adaptação e ativação compõem o marketing mix ou composto de marketing de uma organização.

Destaca-se que os modelos de agrupamento de variáveis de marketing desenvolvidos por Richers (2004) e Lauterborn (1990), bem como de Borden (1964) e MacCarthy (1964), podem ser utilizados, tanto no o setor de comércio de produtos tangíveis, quanto para o setor de serviços. Entretanto, Constantinides (2006) ressalta que, para o marketing do setor de serviços, especificamente, já existem algumas propostas alternativas.

No que se refere ao marketing de serviços, Constantinides (2006) destaca que diversos autores resistem à idéia de aplicação do modelo dos quatro P's como única ferramenta para desenvolver o marketing nessa área. Autores como Brunner (1989), English (2000) e Melewar e Saunders (2000) propõem modelos alternativos com a adição de novos elementos ao mix de marketing ou a substituição por diferentes abordagens.

Na opinião de Bruner (1989), o conjunto dos quatro P's que constituem os elementos do mix de marketing deve ser ampliado, de forma a incluir mais fatores efetivamente ligados ao marketing de serviços nas organizações. De acordo com a concepção do autor, essa extensão resulta na formação de quatro mixes de "C's": mix de Conceito; mix de Custo; mix de Canais e mix de Comunicação.

De acordo com a concepção de English (2000), os conceitos do marketing tradicional já não fornecem um conjunto efetivo de ferramentas para o setor de marketing de serviços. O autor realizou uma pesquisa no setor de serviços de saúde e desenvolveu uma nova metodologia, fundamentada em quatro "R's", que são os seguintes: Relevância; Resposta; Relacionamentos e Resultados.

Por outro lado, Melewar e Saunders (2000), ao analisarem o setor de marketing de serviços, desenvolveram um conceito diferenciado, o qual se denomina Sistema de Identidade Visual Corporativa - SIVC. Para os autores, a diferenciação de uma organização prestadora de serviços está fundamentada na sua identidade visual. A proposta desenvolvida fundamenta-se na adição de um novo "P", tanto para o composto de marketing, quanto para o composto de serviços, o qual se refere às Publicações.

Em resumo, a expressão "marketing mix", utilizada pela primeira vez por Borden (1964), acabou sendo difundida e consolidada por meio do agrupamento proposto por MacCarthy (1964). Dela para cá, as alternativas de agrupamento de variáveis, propostas por Lauterborn (1990), Richers (2004), Brunner (1989), English (2000) e Melewar e Saunders (2000), tiveram como ponto de partida o conceito do composto formado pelos 4 P's, o qual, segundo Constantinides (2006), ainda, está consolidado na literatura clássica. Nesse sentido, cabe uma análise mais detalhada da proposta de MacCarthy (1964).

2.4.1 A proposta de McCarthy

O conceito idealizado por MacCarthy (1964) refere-se ao conjunto formado pelos quatro P's de Produto, Praça (local), Promoção e Preço. Esse conjunto de fatores caracteriza o "composto de marketing" ou "marketing mix" de uma organização. Estas variáveis estão à disposição de uma organização para que a mesma possa influenciar a seu favor a demanda de um produto junto ao seu mercado-alvo. Destaca-se, que entre as variáveis, existe uma relação de interdependência e, apesar de não existir uma variável mais importante do que outra, ao se

desenvolver o mix de marketing para uma organização, o autor recomenda que seja seguida uma seqüência para a análise das mesmas.

Na seqüência proposta por MacCarthy (1964), o ponto de partida refere-se ao desenvolvimento de um produto para satisfazer determinado mercado. Depois, procura-se uma forma de se chegar ao ponto (local) de acesso aos consumidores. Na seqüência, desenvolve-se uma promoção com o objetivo de informar aos consumidores sobre a disponibilidade do produto especialmente concebido para eles. Por fim, fixa-se um preço, baseado na possível reação do consumidor à oferta.

O primeiro P, de produto, é assim chamado em virtude da tradução literal do termo original da língua inglesa “*product*”. Os fatores relacionados a essa variável podem referir-se tanto a um bem tangível, como também a um serviço ou ainda aos dois simultaneamente, os quais a organização oferece ao seu mercado-alvo.

O segundo P refere-se ao ponto de venda ou local, da expressão original “*place*”, refere-se ao conjunto de atividades desempenhadas pela organização para tornar o seu produto disponível da melhor forma possível aos seus consumidores-alvo.

O P de promoção, o qual é originário do termo “*promotion*”, compreende o conjunto de meios que possibilitam a comunicação dos atributos de um determinado produto e instigam a sua aquisição pelos consumidores-alvo.

O quarto e último P, da seqüência proposta por MacCarthy (1964), referem-se ao preço, que é a tradução do termo inglês “*price*”. A quantia de dinheiro que um consumidor irá empenhar na aquisição de um produto caracteriza uma das maiores influências do comportamento de compra do mesmo.

Cada uma das quatro variáveis do composto mercadológico possui uma dinâmica própria e apresenta diversos fatores ou aspectos associados. Na seqüência, cada uma destas variáveis será analisada mais detalhadamente.

a) Aspectos relacionados ao produto

No entendimento de MacCarthy (1964), o que realmente caracteriza um “produto” é a capacidade de proporcionar a satisfação, o uso ou talvez o lucro, que, por sua vez, está no objetivo central do desejo do consumidor. Desta forma, o conceito de produto também pode ser entendido como o potencial para a satisfação ou para o benefício do consumidor.

Para Kotler e Fox (1998), MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler (2004), Kotler e Armstrong (2004), produtos são bens tangíveis que podem ser oferecidos para venda em um determinado mercado com vistas à satisfação de um desejo ou necessidade

desse. Os serviços representam bens intangíveis que consistem em uma ação ou desempenho de tarefa e a aquisição do mesmo não resulta em uma nova propriedade. Destaca-se que as organizações, para poderem sobreviver no mercado, dependem da oferta de um produto, esse poderá ser um bem tangível, intangível ou ambos.

AUTOR	ASPECTOS RELACIONADOS AO PRODUTO	
MacCarthy, 1964	- Seleção de produto ou linhas de produto; - Acréscimo ou eliminação de componentes de uma linha;	- Marcas; - Embalagem; - Padronização e classificação
MacCarthy e Perreault, 1997	- Bem físico; - Serviço; - Características; - Nível de qualidade; - Acessórios; - Instalação;	- Instruções; - Garantia; - Linhas de produtos; - Embalagem; - Marca.
Kotler, 2004 Kotler e Armstrong, 2004	- Variedade de produtos; - Qualidade; - Design; - Características; - Nome da marca;	- Embalagem; - Tamanhos; - Serviços; - Garantias; - Retornos.
Churchill e Peter, 2005	- Classificação dos produtos; - O ciclo de vida do produto; - Marcas e valor da marca; - Compostos de produto e linhas de produtos; - Nível de qualidade;	- Características; - Design; - Segurança; - Embalagem e rótulo; - Serviços.

Quadro 4 – Aspectos relacionados ao produto

Fonte: Elaborado pelo autor

A imagem de um produto na mente de seus consumidores é formada por uma série de atributos que devem ser precisamente diagnosticados, a fim de que a organização possa efetuar o seu planejamento de marketing com maior probabilidade de sucesso. Estes atributos ou aspectos relacionados ao produto são bastante variados e dependem da ótica adotada por cada autor em sua abordagem, como se verifica no quadro 4.

b) Aspectos relacionados à praça

O termo original “*place*”, citado por MacCarthy (1964), tem sido traduzido de diversas formas pelo próprio autor e também por outros autores. Originalmente, o autor traduziu essa variável como “ponto”, referindo-se ao local de distribuição e venda dos produtos. Mais recentemente, MacCarthy e Perreault (1997) utilizam os termos “ponto de venda” e “praça” como sinônimos em diversos capítulos. Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004) utilizam-se do termo “praça” colocando, algumas vezes, o complemento “ponto de

venda”, entre parênteses. Por outro lado, Churchill e Peter (2005) referem-se ao mesmo conceito como sendo “plano de distribuição”, ou “canais de distribuição”.

AUTOR	ASPECTOS RELACIONADOS À PRAÇA	
MacCarthy, 1964	- Varejo; - Atacado;	- Distribuição física; - Gestão de sistema de canal.
MacCarthy e Perreault, 1997	- Objetivos; - Tipo de canal; - Exposição de mercado; - Tipos de intermediários; - Tipos e localização de lojas;	- Transporte e armazenagem; - Níveis de serviços; - Recrutamento de intermediários; - Administração de canais.
Kotler, 2004	- Canais; - Cobertura; - Variedades;	- Locais; - Estoque; - Transporte.
Kotler e Armstrong, 2004	- Canais; - Cobertura; - Sortimentos; - Localização;	- Estoque; - Transporte - Logística.
Churchill e Peter, 2005	- Opções de canais; - Sistemas verticais de marketing; - Gestão de canais de distribuição;	- Atacado e distribuição física; - O varejo.

Quadro 5 – Aspectos relacionados à praça

Fonte: Elaborado pelo autor

A variável “praça” do composto de marketing, de acordo com Kotler e Fox (1998), MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler (2004), Kotler e Armstrong (2004), refere-se ao conjunto de atividades desempenhadas por uma organização para tornar o seu produto disponível em que e quando o consumidor desejar. Nesse caso, o foco está centrado na conveniência para o consumidor e abordam-se os meios de acesso aos produtos e/ou serviços oferecidos por uma organização em determinado mercado consumidor. Apesar de uma aparente unanimidade no que se refere ao conceito geral, ao abordar o tema com mais profundidade, cada autor prioriza alguns aspectos em detrimento de outros. No quadro 5 verificam-se as similaridades e diferenças básicas.

De acordo com MacCarthy e Perreault (1997), as atividades da variável praça envolvem fatores que compõem o complexo de tempo, lugar e instituições direcionadas para a obtenção da satisfação das necessidades dos consumidores. Mais do que saber quem é e em que está o consumidor-alvo, as organizações devem elaborar estratégias que possibilitem a disponibilização do seu produto de maneira rápida, eficiente e ao menor custo possível.

Por outro lado, MacCarthy e Perreault (1997), também, destacam que os bens e serviços produzidos não chegam automaticamente aos consumidores. A movimentação desses

produtos acontece nos chamados “canais de distribuição”, em que se realiza uma quantidade significativa do trabalho de marketing.

c) Aspectos relacionados à promoção

O terceiro “P” do composto de marketing, definido por MacCarthy (1964), refere-se à “promoção”. Segundo o autor, o conceito da promoção envolve os meios de comunicação com o mercado-alvo que viabilizam a venda de um produto “certo” no lugar “certo” e pelo preço “certo”. É a forma de comunicação entre o vendedor e o comprador e, embora seja uma parte muito importante do marketing, não constitui a totalidade do conceito. Já MacCarthy e Perreault (1997) destacam que a promoção refere-se à comunicação de uma informação entre um vendedor ou outro membro de um canal e o possível comprador.

AUTOR	ASPECTOS RELACIONADOS À PROMOÇÃO
MacCarthy, 1964	- Propaganda; - Venda pessoal; - Publicidade; - Relações públicas.
MacCarthy e Perreault, 1997	- Objetivos; - Propaganda; - Composto de promoção; - Promoção de vendas; - Vendedores (venda pessoal); - Publicidade.
Kotler, 2004	- Promoção de vendas; - Relações públicas; - Publicidade; - Marketing direto. - Força de vendas;
Kotler e Armstrong, 2004	- Propaganda; - Promoção de vendas; - Venda pessoal; - Relações públicas.
Churchill e Peter, 2005	- Propaganda; - Venda pessoal; - Promoção de vendas; - Administração de vendas. - Publicidade;

Quadro 6 – Aspectos relacionados à promoção

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse sentido, Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004) referem-se à promoção como o conjunto das atividades responsáveis pela comunicação dos atributos de um produto e pelo convencimento dos consumidores a adquiri-lo. Na opinião desses autores, a promoção também é denominada “mix de comunicação”, por envolver um conjunto de ferramentas específico. Nessa mesma linha, autores como Churchill e Peter (2005), ao abordarem os conceitos relacionados à promoção, utilizam-se do termo “composto de promoção”.

Os aspectos relacionados à promoção não chegam a ser uma unanimidade entre os autores. Fatores, como propaganda, publicidade e venda pessoal, são os termos mais freqüentemente associados, como se verifica no quadro 6. Para MacCarthy e Perreault (1997), os objetivos gerais da promoção referem-se a informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre o composto de marketing de uma organização e sobre e sobre ela mesma.

As formas de comunicação, de acordo com MacCarthy e Perreault (1997), vão muito além da propaganda, publicidade, venda pessoal e relações públicas. O que deve ser comunicado aos consumidores resulta do conhecimento antecipado das necessidades e preferências dos mesmos. Destaca-se que o desenvolvimento de um plano promocional deverá estar vinculado ao processo de planejamento estratégico, pois é por meio da promoção que o produtor irá atrair a atenção do consumidor e levá-lo a comprar um produto. Para o autor, cabe ao gerente de marketing possibilitar que os consumidores sejam informados de que o produto desejado está disponível no lugar certo e por um preço adequado.

d) Aspectos relacionados ao preço

De acordo com MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Churchill e Peter (2005), para que um produto ou serviço possa ser negociado, é necessário que se estabeleça uma quantidade de dinheiro, a qual poderá ser dada em troca do mesmo. Esse valor monetário que será cobrado pelo produto ou serviço refere-se à variável preço.

AUTOR	ASPECTOS RELACIONADOS AO PREÇO
MacCarthy, 1964	- Natureza da competição do mercado; - Vendas em liquidação; - Descontos; - Condições especiais.
MacCarthy e Perreault, 1997	- Objetivos; - Flexibilidade; - Nível do ciclo de vida do produto; - Termos geográficos; - Descontos; - Condições especiais.
Kotler, 2004 Kotler e Armstrong, 2004	- Preço de lista; - Descontos; - Concessões; - Prazo de pagamento; - Condições de financiamento.
Churchill e Peter, 2005	- Tipos de abordagens; - Objetivos de preços; - Estratégias de precificação; - Ajustes de preços; - Avaliação e controle de preços.

Quadro 7 – Aspectos relacionados ao preço

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse sentido, MacCarthy (1964) e MacCarthy e Perreault (1997) acrescentam que a natureza e a extensão do produto ou serviço em questão determinam a quantia de dinheiro a ser trocada. O produto pode ser um bem físico em qualquer estado de fabricação, com ou sem serviços de apoio, com ou sem garantia de qualidade, com ou sem serviço de instalação e com ou sem embalagem. Pode também tratar-se de um serviço de qualquer natureza. Os consumidores ou usuários podem pagar o “preço de lista” sugerido, podem pleitear descontos ou ainda obter concessões por algo não estar sendo oferecido. Além desses aspectos, a

variável preço do composto de marketing também pode apresentar outros, de acordo com os autores citados, como se verifica a seguir no quadro 7.

O preço, segundo Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), quando comparado às outras variáveis do composto, traduz-se na única fonte de receita para a organização, as demais variáveis produzem apenas custos. Também, é a variável do composto com a maior flexibilidade, pois pode ser alterado com muita rapidez, ao contrário das características do produto e dos compromissos assumidos com canais de distribuição e veículos de promoção. Toda essa flexibilidade contribui para o fenômeno da concorrência baseada em preços.

Por outro lado, muitas organizações enfrentam diversos problemas no que se refere à fixação de preços. Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004) relatam que os erros mais comuns são: 1) determinação de preço demasiadamente orientada para custos; 2) demora na revisão dos preços frente às mudanças do mercado; 3) determinação de preços sem levar em consideração as outras variáveis do composto de marketing e a estratégia de posicionamento de mercado; 4) falta de variação de preços de acordo com diferentes itens de produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra.

Com o fim da explanação do “P” de preço, encerra-se a descrição do composto mercadológico de McCarthy (1964). Independentemente do tipo de agrupamento a ser adotado, os componentes básicos referem-se às variáveis do marketing. Na seqüência, apresenta-se uma análise mais detalhada de algumas das variáveis mais citadas pelos autores MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Churchill e Peter (2005) e que estão relacionadas ao marketing de instituições educacionais descritos por Kotler e Fox (1998).

2.5 AS VARIÁVEIS DO MARKETING

Da proposta original de Borden (1964), na qual foram identificados doze principais elementos ligados ao marketing e analisando-se os diversos agrupamentos propostos, percebeu-se que algumas variáveis se destacaram. Observando-se as propostas de quatro grupos de MacCarthy (1964), Lauterborn (1990), Richers (2004), Brunner (1989) e English (2000), analisando-se, também, os cinco conjuntos de Melewar e Saunders (2000), bem como as particularidades do setor de serviços educacionais, abordadas por Kotler e Fox (1998), chegou-se ao número de dezesseis variáveis relevantes ligadas ao marketing.

Nesse sentido, segue-se uma análise detalhada de cada uma destas variáveis ligadas ao marketing. Destaca-se que a seqüência de apresentação das variáveis foi definida de forma

aleatória, sendo que nenhum modelo foi previamente adotado. Salienta-se, também, que, no decorrer do texto, mesmo quando o termo “produto” não for seguido, também, pelo termo “serviço”, reitera-se a dupla significação do termo pelos autores citados.

2.5.1 Produto/serviço

Para Kotler e Fox (1998), MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler (2004), Kotler e Armstrong (2004) e Richers (2004), os produtos e/ou serviços possuem um ciclo de vida característico. O ciclo de vida refere-se aos estágios que um novo produto/serviço atravessa no mercado, do lançamento até deixar de ser produzido ou oferecido. Durante esse ciclo, um produto/serviço apresenta quatro diferentes fases: introdução do produto, crescimento do mercado, maturidade do mercado e declínio das vendas, como se pode observar na figura 4. A caracterização destas fases resulta do cruzamento de dados referentes ao faturamento resultante das vendas do produto no setor industrial em relação a um determinado período de tempo.

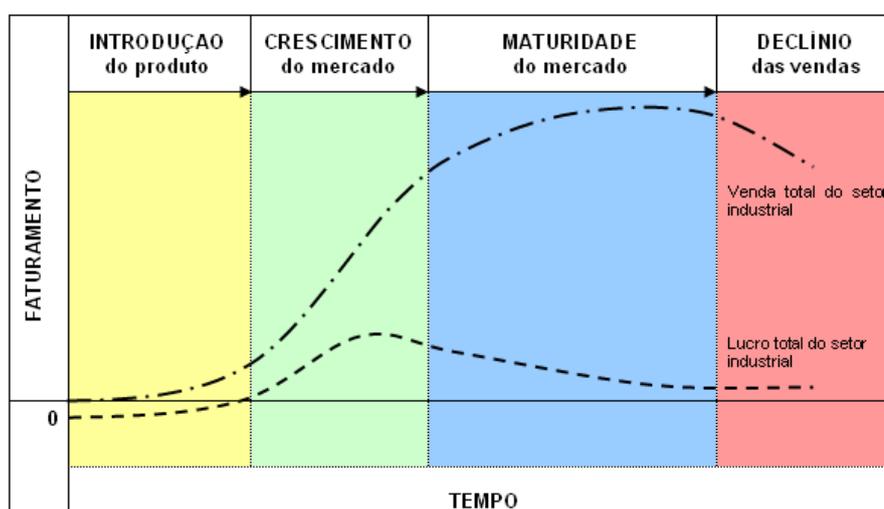


Figura 4 - Ciclo de vida de um produto/serviço típico

Fonte: Adaptado de MacCarthy (1964)

Quando uma organização lança determinado produto em um mercado, segundo Kotler e Fox (1998), MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler (2004), Kotler e Armstrong (2004) e Richers (2004), inicia-se, nesse momento, a trajetória mercadológica do mesmo. Essa fase inicial denomina-se *introdução do produto*. A característica básica desta fase refere-se ao baixo crescimento nas vendas e a ausência de lucro em decorrência dos

investimentos com a divulgação do novo produto. O desconhecimento por parte dos consumidores-alvo, no que diz respeito ao novo produto, acaba por resultar no baixo crescimento das vendas. Nesse estágio, a propaganda informativa é a mais indicada para que estes consumidores possam conhecer as vantagens e características do mesmo. A aceleração do crescimento das vendas começa a sinalizar que uma nova fase está se iniciando.

Com a aceleração do crescimento das vendas e a melhora da lucratividade de comercialização, configura-se a fase de *crescimento do mercado*. O aumento das vendas é resultado do esforço promocional desencadeado na fase anterior e possui uma aceleração característica. Nessa fase, a lucratividade começa a aparecer de uma forma mais consistente e acompanha o crescimento das vendas, porém com menor intensidade. No entanto, a aparente lucratividade atrai novos concorrentes que, em geral, copiam ou aperfeiçoam o produto original e passam a disputar o mesmo mercado. Com o aumento da concorrência, verifica-se o início do declínio da lucratividade, apesar das vendas continuarem a crescer. Finalmente, quando ocorrem os primeiros sinais da desaceleração do crescimento das vendas, geralmente é um indicativo do início da fase seguinte.

Com a diminuição do ritmo de crescimento e a estabilização das vendas, verifica-se o início da fase da *maturidade do mercado*. A fase da maturidade significa que o produto já conquistou grande parte do mercado potencial, e o esforço promocional começa a surtir menos efeito, visto que os produtos tendem a ser menos diferenciados. A desaceleração do crescimento, iniciada na fase anterior, continua até que as vendas atinjam um ponto máximo no tempo de análise. A partir desse ponto, as vendas se estabilizam. O período de estabilização, que pode ser maior ou menor, é sucedido pelo início da queda dos volumes de vendas. A essa altura, verifica-se também a diminuição da lucratividade resultante do aumento da concorrência, dos custos promocionais e a diminuição de preços praticados por alguns concorrentes. Se a tendência de queda nas vendas não puder ser revertida, está caracterizada a última fase do ciclo de vida do produto.

Na fase do *declínio das vendas*, verifica-se o contrário do que caracteriza a fase de crescimento, ou seja, a aceleração da queda das vendas, a constante diminuição ou o desaparecimento da lucratividade. Nessa fase, novos produtos surgem para substituir o antigo. A concorrência baseada principalmente no preço se torna mais acirrada para os produtos antigos, porém, empresas com uma diferenciação de produto percebida pelos consumidores, podem continuar a obter lucros no mercado até a retirada do produto de linha.

Em todas as fases do ciclo de vida de um produto, percebe-se a importância do conhecimento aprofundado das características do mesmo para que se possa efetuar um

planejamento de produto mais adequado. Para Kotler (2004), os tipos de produtos que são comercializados podem incluir bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. No entanto, o processo de análise e planejamento de um produto deve ser pensado em cinco níveis distintos: 1) benefício central; 2) produto básico; 3) produto esperado; 4) produto ampliado e 5) produto potencial.

O benefício central se refere ao benefício ou ao serviço básico propiciado ao consumidor. Já o produto básico é desenvolvido em torno do benefício central que pode apresentar cinco particularidades - nível de qualidade, características, *design*, marca e embalagem. O produto esperado significa o conjunto de atributos e condições mínimas que os compradores esperam encontrar em determinado produto. Produto ampliado consiste em oferecer serviços e benefícios adicionais como diferenciais da mesma. Por fim, o produto potencial significa a possibilidade de melhorias e transformações.

MacCarthy e Perreault (1997), Kotler (2004), Kotler e Armstrong (2004) e Churchill e Peter (2005) são unânimes em dividir os “produtos” em dois grandes grupos ou classes – produtos de consumo e produtos industriais. Produtos de consumo representam aqueles que são adquiridos pelos consumidores finais para o seu próprio consumo. Já os produtos industriais representam os insumos que são adquiridos para a manutenção de processos produtivos ou do negócio de uma organização.

Tanto organizações que comercializam bens de consumo, quanto as que comercializam bens industriais, segundo Churchill e Peter (2005), necessitam que suas estratégias de produto sejam bem definidas e focadas. É de suma importância que se tenha muito claro qual a classe de produtos que a organização está comercializando. No entanto, aos analistas de marketing não basta somente saber que o seu produto é um bem de consumo ou um bem industrial, essa é uma classificação muito genérica e somente definirá se o mercado-alvo é constituído por consumidores ou compradores organizacionais. Uma das principais características de um produto refere-se a sua categoria específica.

Mais uma vez, MacCarthy e Perreault (1997), Kotler (2004), Kotler e Armstrong (2004) e Churchill e Peter (2005) concordam quanto à classificação dos produtos de consumo. Os mesmos são divididos em quatro classes, de acordo com o tipo de padrão de decisão de compra: produtos de conveniência; produtos de compra comparada; produtos de especialidade e produtos não procurados.

Produtos de conveniência são aqueles que são comprados com grande frequência, gastando-se o mínimo de tempo e esforço. Como produtos de compra comparada, enquadram-se aqueles adquiridos com menor frequência e que são cuidadosamente comparados com seus

similares em termos de adequação, qualidade, tecnologia, desempenho, preço e prazo. Os produtos de especialidade são aqueles que conseguem uma grande identificação de marca e são únicos em algum aspecto perante os olhos do consumidor. Por fim, os produtos não-procurados pertencem a um grupo de bens que os consumidores não conhecem ou, se conhecem, não pensam em adquirir.

Na seqüência, aborda-se a questão da qualidade do produto como um dos mais importantes atributos a serem considerados nas estratégias de produto.

2.5.2 Nível de qualidade

A qualidade é um conceito amplo, e, no marketing, está diretamente relacionado à percepção de cada consumidor, como destacam Kotler e Fox (1998). Para MacCarthy e Perreault (1997), a qualidade está relacionada com a capacidade de um produto satisfazer as necessidades ou as exigências de um consumidor. Por outro lado, Richers (2000, p. 97) destaca que a qualidade se refere aquilo que o consumidor mais aprecia no produto, não sendo necessariamente um sinônimo de qualidade tecnológica, “o consumidor gosta porque gosta, possivelmente porque o produto evoluiu (ou não) tecnologicamente”.

O sentido maior da qualidade, segundo Kotler (2004), está centrado no cliente, pois a qualidade é o resultado da soma dos atributos e características de um produto que impactam a capacidade do mesmo em satisfazer necessidades implícitas ou explícitas. Desta forma, pode-se dizer que um produto é de qualidade sempre que consegue atender às expectativas do consumidor ou excedê-las.

O conceito da qualidade focado na expectativa do consumidor, também, é corroborado por Slack *et. al.* (2002, p. 551). Segundo os autores, qualidade é “a consciente conformidade com as expectativas dos consumidores”, em que a palavra conformidade indica a necessidade de atendimento às especificações de produção. Consciente, significa que a conformidade não é ao acaso e sim o resultado de um processo planejado. Por fim, a expressão “expectativas dos consumidores” é o reconhecimento de que como objetivo final do produto ou serviço deve-se privilegiar as expectativas do consumidor final, e que estas expectativas podem ser influenciadas pelo preço.

Kotler e Armstrong (2004) definem qualidade como a capacidade de um produto desempenhar as funções para as quais foi projetado, incluindo-se a durabilidade geral, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e conserto, dentre outros atributos. Nessa

mesma linha, Churchill e Peter (2005) destacam que o consumidor exige, no mínimo, que o produto execute as funções a que se destinam e façam isso com relativa facilidade.

Por outro lado, o aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços deve ser apoiado por sistemas e procedimentos de qualidade eficazes. Na opinião de Slack *et. al.* (2002), um sistema de qualidade pode ser definido como a sistemática de interação entre estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para a implementação da administração da qualidade. Um dos sistemas mais difundidos são as séries ISO 9000 (*International Organization for Standardization*). A série ISO 9000 se refere a um conjunto de padrões mundiais de estabelecimento de exigências para os sistemas de administração de qualidade das organizações.

Para MacCarthy e Perreault (1997), a qualidade de um produto deve ser facilmente comprovável pela inspeção ou pelo uso. Quando associada corretamente a uma marca, a qualidade transforma-se em um fator crucial na decisão de compra pelo consumidor. A seguir, aborda-se mais detalhadamente a questão da marca.

2.5.3 Marca

Os produtos e serviços de uma instituição de ensino superior, de acordo com Kotler e Fox (1998), podem ter uma marca, nome, símbolo, termo, sinal ou *desing*, ou ainda uma combinação desses, de forma que a instituição possa se diferenciar das demais concorrentes atuantes no mercado. Para os autores, a marca tem o potencial de acrescentar valor à oferta da instituição e aumentar a satisfação para o consumidor.

Um bom nível de qualidade contribui para a criação e o fortalecimento de uma marca em um mercado consumidor. Para MacCarthy e Perreault (1997), uma boa marca geralmente significa uma garantia de um alto ou, pelo menos, satisfatório nível qualidade do produto que está sendo adquirido. Quando a marca está associada à qualidade, muitos consumidores preferem comprar sem inspecionar o produto.

A preferência do consumidor, citada por MacCarthy e Perreault (1997), geralmente está associada à familiaridade que o consumidor possui com a marca. Para os autores, essa familiaridade pode se estabelecer de acordo com cinco níveis, a saber: (1) rejeição de marca; (2) não reconhecimento de marca; (3) reconhecimento de marca; (4) preferência de marca e (5) insistência de marca.

A rejeição de marca, como o nome indica, pressupõe que os consumidores potenciais não estariam dispostos a comprar determinado produto, a menos que sua imagem fosse alterada. O não reconhecimento de marca significa que os consumidores, quando lembram de determinado produto, não o associam a nenhuma marca específica. Por outro lado, o reconhecimento de marca significa que os consumidores lembram de uma marca ao pensar em determinado produto. A preferência de marca acontece quando o consumidor escolhe uma marca dentre outras, baseado em experiências anteriores. Por fim, a insistência de marca acontece quando o consumidor não está disposto a adquirir um produto de outra marca, senão aquela de sua preferência.

Uma marca pode significar muita coisa, podendo estar relacionada a um nome, termo, símbolo, *design* ou uma combinação desses, de forma que se estabeleça uma diferença entre o produto e/ou serviço em questão e os demais concorrentes do mercado (MacCarthy e Perreault, 1997; Kotler, 2004; Kotler e Armstrong, 2004; Churchill e Peter, 2005). Por outro lado, Richers (2004) destaca que a marca, além de servir para identificar o produto, pode sugerir o seu manuseio ou seu valor intangível. Serve também para proteger o produto contra imitações, principalmente, quando alguns de seus elementos-chave não são patenteáveis. Por fim, o autor destaca que a marca é a base semântica mais objetiva para consolidar e promover a imagem de um produto.

Kotler (2004) lembra que a marca representa um patrimônio muito importante para a organização, em muitos casos, talvez, o mais importante, podendo ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou um símbolo. Quando uma organização registra uma marca nos órgãos competentes, tal registro será vitalício, o contrário do que acontece com patentes e direitos autorais, que possuem prazos determinados de validade. Criação, desenvolvimento e consolidação de uma marca de sucesso requerem qualidade, perseverança, planejamento e estratégias de marketing, cuidadosamente, adequadas para cada mercado consumidor.

Efetuar-se o registro de uma marca representa para a organização a certeza da proteção legal de seus investimentos em um determinado país. Os registros podem ser de três tipos: 1) marca comercial (nome com que uma organização opera), 2) marca registrada (para produtos) e, 3) marca de serviço (para serviços) (MacCarthy e Perreault, 1997; Kotler, 2004; Kotler e Armstrong, 2004; Churchill e Peter, 2005). Os autores não são unânimes no que se refere a que seriam as melhores recomendações e/ou regras para definir-se uma marca, porém alguns fatores são citados pela maioria. São eles: a) o nome da marca deve ser curto e simples; b) deve ser de fácil pronúncia em diferentes línguas; c) não deve ter significados negativos em outros países; d) deve transmitir algo sobre o produto e/ou organização.

MacCarthy e Perreault (1997) e Churchill e Peter (2005) citam que, no mercado, encontram-se algumas classes de marca, as quais, muitas vezes, competem entre si. Segundo os autores, as classes são as seguintes: marcas de fabricante, marcas próprias, marcas licenciadas e marcas genéricas.

O primeiro grupo é compreendido pelas marcas cuja propriedade é de organizações que produzem e vendem seus produtos, nesse caso, chamam-se *marcas de fabricante*. Um segundo grupo é representado pelas marcas de propriedade de revendedores, ou seja, organizações que compram o produto direto do fabricante para colocarem suas marcas e revendê-los, chamadas *marcas próprias*. O inverso, também, se verifica no caso de fabricantes que, sob licença, colocam uma marca que é de propriedade de terceiros em seus produtos, caso das *marcas licenciadas*. A última classe seria representada pelos produtos de *marca genérica*. Nesse caso, não existe uma marca específica e sim o nome genérico do produto ou ingrediente(s) ativo(s) que serve como identificação do mesmo.

Na seqüência, analisa-se outro fator de grande importância na construção de uma marca de valor - o *design* do produto. Se a qualidade pode valorizar um produto e sua marca, a associação de um produto de qualidade a um design moderno e funcional pode ampliar a valorização de uma marca.

2.5.4 Estilo

Segundo Kotler e Fox (1998), conferir estilo a um serviço significa desenvolver uma aparência distinta ou “sentimento” ao mesmo. O estilo também pode ser expresso pelo *design* de uma instituição de ensino, bem como suas instalações em que os diversos serviços educacionais são oferecidos. Para os autores, os serviços devem ser estilizados e planejados para cada mercado-alvo, ao invés de serem impostos.

Kotler e Armstrong (2004) destacam que estilo e *design* são conceitos diferentes. O primeiro conceito refere-se ao aspecto visual de um produto ou serviço, que pode ser atraente, como desinteressante, aos olhos do consumidor. Já o segundo conceito é mais abrangente e, além da aparência, envolve os conceitos de facilidade, segurança e custo de operacional, bem como na simplicidade e economia no processo de produção e distribuição.

Na opinião de Churchill e Peter (2005), o *design* de um produto possui uma íntima relação com a sua marca e pode valorizar ou desvalorizar um produto, torná-lo inovador ou

deixá-lo obsoleto. Uma atenção especial deve ser dispensada ao seu desenvolvimento e aperfeiçoamento ao longo do ciclo de vida de um produto.

Por outro lado, um produto que possua qualidade comprovada, estilo e um *design* inovador, deve ser planejado para uma embalagem que esteja em sintonia com estes atributos. Desta forma, a embalagem mostra-se como um fator de grande importância na construção de uma marca de valor, visto que a mesma envolve e protege o produto e, também, respem que por parte da sua promoção, como será discutido a seguir.

2.5.5 Embalagem

Richers (2004) destaca que, usualmente, quando se fala sobre embalagem, a idéia que vem a mente das pessoas está associada à proteção de um produto. Por outro lado, quando se pensa em serviços educacionais, Kotler e Fox (1998) destacam que a embalagem é a contribuição do contexto maior no qual o mesmo é obtido. Nesse sentido, a embalagem do produto acadêmico refere-se ao ambiente do *Campus* em que o mesmo é ofertado.

MacCarthy (1964) destaca que a embalagem de um produto possui duas principais funções, a proteção e a promoção. A função proteção do produto desperta mais o interesse dos setores de produção expedição e transporte. Já os setores relacionados à venda estão mais preocupados com os aspectos ligados à promoção do produto em questão. Os consumidores finais estão geralmente mais preocupados com os aspectos usuais da embalagem.

Segundo Kotler (2004), a importância da embalagem é tão destacada que alguns profissionais de marketing já a estão denominando de quinto “P” (do termo da língua inglesa - *packaging*). Para o autor, a embalagem reúne o conjunto de atividades relacionadas ao projeto e produção do recipiente ou envoltório de determinado produto. Desta forma, a embalagem demonstra-se como sendo uma importante ferramenta de marketing na medida que se podem desenvolver valores de conveniência e promoção.

O conjunto de propósitos para os quais serve a embalagem acaba por acrescentar valor para os consumidores, de acordo com Churchill e Peter (2005). A funcionalidade e a conveniência proporcionada ao consumidor, a promoção resultante e as informações disponibilizadas, além da possibilidade de distinção dos produtos perante a concorrência, destacam-se como sendo os principais atributos da embalagem na visão dos autores.

Muitos autores são partidários de que o rótulo também faz parte da embalagem e, da mesma forma, exerce influência direta no poder de atração de consumidores (Kotler, 2004;

Kotler e Armstrong, 2004; Churchill e Peter, 2005; Richers, 2004). Além de atrair, Kotler e Armstrong (2004) destacam que o rótulo tem, muitas vezes, a função de fornecer informações tais como: nome da marca e ou nome do produto, classificação do produto, nome do fabricante, local de produção, conteúdo do produto, instruções técnicas, data de produção e prazo de validade. Um rótulo pode ser fixado direto no produto, na embalagem individual do mesmo ou, ainda, em uma embalagem conjunta para transporte.

Como destacam MacCarthy e Perreault (1997), a embalagem/rotulagem mostra-se como sendo um componente essencial da promoção de um produto. Uma embalagem pode facilitar ou dificultar a venda de qualquer produto, seja ele inovador ou não. Nesse ponto, residem várias questões de ordem ética, visto que, eticamente, uma embalagem deve ser fiel aos atributos de um produto, ou seja, não deve causar falsa impressão, nem para beneficiar o produto, tampouco para prejudicar.

Uma embalagem também deve ser projetada, levando-se em consideração os serviços complementares que serão realizados, serviço de entrega e instalação, por exemplo. Esse e outros serviços podem transformar-se em uma importante fonte de vantagem competitiva, como será visto na seqüência.

2.5.6 Serviços complementares

De acordo com Kotler e Fox (1998), Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), os serviços complementares ao produto ou serviço, tais como serviços de apoio ao produto ou serviço, serviços de suporte e assistência são termos que fazem referência a um grupo de atividades que dão suporte ao produto/serviço principal que é oferecido a um mercado consumidor. Verifica-se que estes grupos de serviços estão se tornando uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva para as organizações e estão fundamentando muitas das estratégias de marketing atualmente utilizadas.

Para Kotler e Fox (1998), uma instituição de ensino pode oferecer serviços e benefícios adicionais ao mercado-alvo que vão além do produto-núcleo, compondo, assim, o chamado produto aumentado. Os autores citam alguns possíveis exemplos de serviços complementares, tais como o oferecimento do acesso e uso ilimitado do centro de colocação profissional, filiação na associação de ex-alunos ou disponibilização de aulas para atualização profissional. Destaca-se, também, que a oferta de diferenciais complementares deve ser baseada nas características da oferta da concorrência.

Nesse sentido, Kotler e Fox (1998), Kotler (2004), Kotler e Armstrong (2004) e Richers (2004) destacam que as empresas que oferecem um conjunto de serviços complementares de alta qualidade tendem a superar os seus concorrentes menos voltados para os serviços. Esse grupo de concorrentes que não estão muito preocupados com os serviços complementares, na maioria das vezes, espera que a suposta qualidade de seus produtos seja suficiente para garantir a satisfação dos clientes.

A missão de se objetivar a satisfação dos consumidores, na maioria dos casos, não termina com a efetivação da entrega e/ou instalação de um produto. Uma organização deve efetuar um planejamento das suas necessidades em termos de serviços complementares. Pesquisas junto aos clientes devem ser realizadas periodicamente visando à identificação dos serviços mais valorizados pelos mesmos. (Kotler, 2004; Kotler e Armstrong, 2004).

Um outro fator muito importante, no que se refere à obtenção da satisfação dos clientes, diz respeito à garantia que é oferecida aos produtos vendidos, como destaca Richers (2004). A garantia oferecida por uma organização pode ser referente a produtos por ela fabricados ou fabricados por terceiros. Os produtos fabricados por terceiros geralmente possuem “garantia da fábrica” e, desta forma, muitas organizações que somente os revendem procuram eximir-se de futuras responsabilidades no que se refere à garantia dos mesmos. Razões à parte, esse é o tipo de problema em que fábrica e revendedor acabam por sair perdendo, caso o cliente fique insatisfeito com a solução do seu problema.

A garantia oferecida aos produtos adquiridos e o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), além de outros tipos de serviços de suporte que são oferecidos por muitas organizações, mostram que a satisfação de desejos e necessidades continuam após a efetivação de uma compra. Para Kotler (2004), a qualidade dos serviços prestados por departamentos de atendimento ao consumidor pode variar de setores que apenas transferem ligações de consumidores para outras pessoas ou áreas especializadas, as quais são pouco acompanhadas, ou podem ser, também, setores que têm a função de receber solicitações, sugestões e até mesmo reclamações e resolvê-las instantaneamente.

A satisfação dos clientes deve ser perseguida por diversas razões, dentre elas, uma, em especial, merece destaque - a manifestação espontânea de satisfação ou insatisfação. De acordo com Kotler (2004), na média, um cliente que tenha ficado satisfeito com algum produto ou serviço comenta com outras três pessoas sobre sua experiência positiva. Por outro lado, um cliente que tenha ficado insatisfeito, comentará tal experiência com outras onze pessoas, o que potencializa o poder de uma propaganda boca a boca negativa. Percebe-se,

também, que clientes cujos problemas são resolvidos satisfatoriamente tornam-se mais fiéis do que aqueles que nunca tiveram nenhuma insatisfação.

Desta forma encerra-se a descrição dos serviços complementares de um produto ou serviço. O próximo tópico trata da questão dos canais de distribuição.

2.5.7 Canais de distribuição

A maior parte das empresas que produzem algum tipo de produto, segundo MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Churchill e Peter (2005), não costumam vender a totalidade dos mesmos diretamente aos consumidores finais. Nesses casos, as organizações geralmente se associam a uma ou mais entidades intermediárias que se responsabilizam manutenção de uma “ponte de ligação” entre os fabricantes e os consumidores finais. Segundo os autores, estas conexões caracterizam os canais de distribuição ou canais de marketing envolvidos no processo de distribuição de um produto ou serviço em determinado mercado.

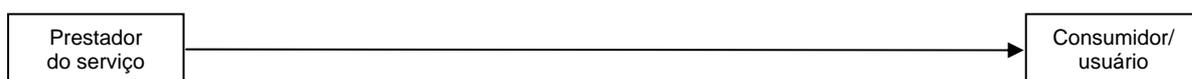
Kotler e Fox (1998) e Kotler (2004) destacam que, do ponto de vista de quem produz um produto ou serviço que precisa ser distribuído, a eficaz construção e manutenção um canal de distribuição representa uma tarefa de extrema importância. O relacionamento entre um produtor e seu canal de distribuição, por tratar-se geralmente de um compromisso em longo prazo, merece especial atenção por parte dos dirigentes.

A atenção se justifica pelas atividades que são desenvolvidas pelos membros do canal, funções estas que extrapolam a simples entrega de um produto e/ou serviço, como destacam MacCarthy (1964), Kotler (2004), Kotler e Armstrong (2004) e Churchill e Peter (2005). Em muitos casos, os participantes de um canal de distribuição captam informações importantes sobre consumidores e concorrentes, armazenam e movimentam os produtos, promovem os produtos junto aos compradores, negociam preços e condições de oferta, efetuam pedidos junto ao produtor, além de assumirem os riscos relacionados à gestão de um canal.

Para Churchill e Peter (2005), Kotler (2004), Kotler e Armstrong (2004), os canais podem ser diretos ou indiretos, tanto para bens de consumo, bens organizacionais ou serviços. Os canais diretos caracterizam-se pelo relacionamento direto entre quem produz algum tipo de produto ou presta serviço com os seus consumidores e/ou usuários finais. Já os canais indiretos, como o nome sugere, apresentam a figura dos intermediários entre o produtor ou prestador de serviço e os consumidores e/ou usuários finais.

No que se refere à caracterização dos canais de distribuição para serviços, Churchill e Peter (2005) apresentam uma abordagem em que os relacionamentos entre as partes envolvidas caracterizam um canal direto e outro indireto, de acordo com a figura 5. No canal direto, não se verifica a presença de intermediários na relação entre o prestador do serviço e o consumidor/usuário, ou seja, o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo. Por outro lado, no canal indireto, apresenta-se a figura do intermediário, o qual é representado pelos agentes ou corretores. Tais intermediários ficam responsáveis pela negociação dos serviços junto ao consumidor final ou usuário e agem de forma integrada com prestador do serviço que permanece na origem do canal.

CANAL DIRETO



CANAL INDIRETO



Figura 5 - Canais de distribuição para serviços

Fonte: Churchill e Peter (2005)

Por outro lado, de acordo com MacCarthy e Perreault (1997), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004), nos canais de distribuição tradicionais, principalmente naqueles ligados ao comércio de bens, os intermediários envolvidos no processo de distribuição fazem pouco ou nada no sentido de gerar uma cooperação mútua entre os participantes do canal. Na maioria dos casos, o relacionamento entre os mesmos não vai além do processo de compra e venda realizado entre si. Em oposição a essa situação, verificam-se, cada vez mais, os fenômenos da verticalização e da horizontalização em canais de distribuição.

De acordo com MacCarthy e Perreault (1997), Churchill e Peter (2005), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Rosenbloom (2002), quando produtores, atacadistas e varejistas, ou seja, organizações de diferentes níveis de um canal agem de forma integrada, focalizando o mesmo mercado-alvo, caracteriza-se o chamado Sistema Vertical de Marketing (SVM). Nesses casos, um dos membros do canal assume a liderança e o controle sobre os demais participantes do sistema.

MacCarthy e Perreault (1997), Churchill e Peter (2005), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Rosenbloom (2002), ainda, destacam que a liderança de um dos membros do

canal de distribuição pode ser exercida tanto pelo produtor, quanto pelo distribuidor, como também pelo varejista e pode gerar três variantes: 1) sistema corporativo (SVM corporativo); 2) sistema contratual (SVM contratual) e 3) sistema administrado (SVM administrado). O sistema corporativo se dá por meio da compra do todo ou de parte do controle acionário dos demais participantes. No sistema contratual, verifica-se o estabelecimento de contratos formais de cooperação. Já, no sistema administrado, verifica-se a imposição de poder de um dos membros do canal sobre os demais.

De maneira inversa, Kotler e Armstrong (2004) e Kotler (2004) destacam que, quando ocorrem associações em um mesmo nível do canal na procura da exploração de alguma oportunidade de marketing, caracteriza-se o chamado Sistema Horizontal de Marketing (SHM). Nesse caso, verifica-se a união entre dois ou mais diferentes fabricantes de determinado setor, ou também atacadistas, unindo-se com outros atacadistas ou ainda a união entre dois ou mais varejistas.

Além desses fatores, o acesso aos canais de distribuição deve ser cuidadosamente analisado. Porter (1989) ressalta que o acesso aos canais de distribuição é um dos fatores cruciais para a instalação de novos concorrentes. Segundo o autor, quanto mais fácil for o acesso aos canais de distribuição de determinado setor industrial, maior será a ameaça de surgimento de novos concorrentes nesse setor. Como alternativa a essa ameaça, as organizações utilizam-se de algumas táticas defensivas: acordos de exclusividade com os canais; preencher defasagens na linha de produtos, procurando oferecer uma linha completa ao canal; diversificar os tamanhos dos produtos procurando ocupar possíveis espaços vagos nos depósitos ou prateleiras do canal; praticar descontos agressivos por volume e oferecer serviços de pós-venda eficazes.

A análise dos canais de distribuição requer, também, um estudo da dinâmica da movimentação de bens e/ou serviços por estes canais. Essa dinâmica será analisada, a seguir, sob o ponto de vista da logística.

2.5.8 Logística

Para autores, como MacCarthy e Perreault (1997), Slack *et. al.* (2002) e Rosenbloom (2002), com frequência, os termos “distribuição física” e “logística” são utilizados como sinônimos. Por outro lado, autores, como Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), estabelecem uma clara diferença entre os termos, caracterizando, inclusive, um processo

evolutivo dos conceitos. Para os autores, o conceito de distribuição física foi pioneiro, e o seu processo evolutivo culminou no conceito de logística de mercado.

Distribuição física, segundo Kotler e Fox (1998), Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), envolve o processo de se fazer com que os produtos cheguem aos clientes no menor prazo e custo, tal processo começava na fábrica. O conceito de distribuição física evoluiu para outro mais amplo, denominado “gerenciamento da cadeia de suprimento”. A maior amplitude desse conceito deve-se ao fato de analisar alguns aspectos anteriores à distribuição, ou seja, como a organização adquire os insumos, como acontece a conversão desses em produtos acabados, como se dá o despacho para os destinos finais e até como os próprios fornecedores obtêm seus insumos.

O processo de logística de mercado é definido por Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004) como sendo o conjunto de atividades de planejamento, implementação e controle dos fluxos físicos de informações, materiais, e produtos acabados da origem ao destino final, objetivando atender às necessidades dos mercados-alvo de forma rentável. Para os autores, devido à abrangência das atividades de planejamento, implementação e controle do processo de logística de mercado, algumas etapas devem ser cuidadosamente analisadas. Com a previsão de vendas, inicia-se um ciclo que passa pelo processamento dos pedidos, pela armazenagem, pela estocagem e termina no transporte.

A prática da previsão de vendas, do ponto de vista de Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), referem-se ao ponto de partida para a melhor administração do processo de logística voltado para o mercado. A partir da estimativa de quanto será vendido, a organização terá condições de prever efetivamente qual a demanda interna e externa de materiais e produtos, dado determinado período de análise. Assim, fica determinado o que e deve ser entregue, além do prazo máximo para que tal entrega se concretize. Ao estimar suas vendas futuras, uma organização também prevê suas necessidades de produção, levando-se em consideração os níveis de estoque de produtos acabados. Assim, as efetivas necessidades de produção fornecem dados referentes às aquisições de insumos e materiais, tais informações, servirão para o planejamento de vendas dos seus fornecedores, criando-se, assim, uma cadeia de logística integrada.

Ainda, de acordo com Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), por meio do processamento dos pedidos, a organização pode prever suas vendas e, também, pode planejar formas eficazes de fazer com que tais vendas sejam concretizadas. O crescente aumento dos custos de armazenagem e transporte, aliado à necessidade de atender os clientes de forma rápida e precisa, tem levado as organizações a aperfeiçoarem as formas de processamento dos

seus pedidos. Na visão do cliente, a partir do momento que um vendedor anota um pedido, cria-se a expectativa da entrega do produto e/ou serviço solicitado. Porém, dentro da organização, a velocidade com que a informação desse pedido de compra chega aos setores específicos, responsáveis pela entrega do produto, pode variar entre segundos, minutos, horas ou até dias. Entrega ágil e eficiente, em geral, resulta em satisfação dos clientes. Por outro lado, ineficiência já na etapa de processamento do pedido resulta em multiplicação de atrasos no restante do processo de entrega e conseqüente queda do nível de satisfação.

As decisões relativas à armazenagem e o estoque de produtos estão diretamente relacionados ao atendimento das necessidades do mercado consumidor. Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004) destacam que a necessidade da manutenção de depósitos para estocagem ou de centros de distribuição para a armazenagem e distribuição de produtos resulta em elevados custos para uma organização, porém, em muitos casos, eles são imprescindíveis para o bom atendimento dos clientes. Organizações, com diversas filiais, fazem uso de depósitos estrategicamente localizados para melhor atenderem suas demandas. Trata-se do cuidadoso equilíbrio entre oferecer ou não um produto e/ou serviço para pronta entrega e, caso ofereça, manter um estoque mínimo necessário para que os mesmos não falem. Quanto maior o nível de estoque, maior será o custo operacional e maior será o risco de perdas por prazo de validade ou obsolescência. Por outro lado, níveis mínimos de estoque podem resultar em falta de produtos e em aumento de prazos de entrega.

Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004) destacam, também, que uma maior ou menor necessidade de movimentação de produtos de dentro de um canal de distribuição apresenta uma repercussão direta sobre o preço final dos mesmos. Produtos que precisam ser transportados por longas distâncias e/ou passar por vários intermediários até chegarem ao consumidor final podem ter seus preços de fábrica majorados a níveis impraticáveis em um mercado. Assim, em muitos casos, a distância entre diferentes mercados serve como barreira à entrada de concorrentes de outras localidades, dentro do Brasil ou fora dele.

Todos esses fatores associados, dentre outros, são preempem querantes na determinação da localização de uma organização. A localização pode representar um fator positivo ou negativo, do ponto de vista dos fornecedores ou compradores, sejam estes membros parceiros do canal ou o consumidor.

2.5.9 Localização

Basicamente, a escolha do local de funcionamento de uma organização depende da natureza de sua atividade produtiva e do tipo de relacionamento existente entre a mesma e seus consumidores. Para Slack *et. al.* (2002), dependendo da atividade produtiva de determinada organização, fatores, como mão-de-obra, terra e custos de utilidade podem ter uma influência decisiva na escolha ou mudança de uma localização. Quanto aos consumidores, as influências da demanda estão diretamente ligadas à imagem da localização, sua conveniência para os mesmos e a adequação do local. Esses fatores poderão influenciar, primeiramente, na escolha de um país ou região, depois, na definição de uma área desse país ou região e, por fim, na escolha de um local específico.

Para Porter (1989), a localização de uma organização pode representar uma fonte de vantagem competitiva. Uma organização pode optar por determinado local de instalação em função de incentivos fiscais oferecidos pelo Governo, seja ele, municipal, estadual ou federal. Essa definição também pode ser resultante da maior ou menor disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra especializada e níveis salariais praticados. Em algumas regiões, em virtude de fatores como concentração de indústrias de um mesmo setor, ou setores correlatos, existe uma maior oferta de mão-de-obra especializada e/ou um acesso vantajoso às matérias-primas necessárias ao processo produtivo.

As necessidades de produtores, atacadistas e varejistas diferem entre si, no que se refere ao processo de definição da localização. Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004) estabelecem uma clara diferença entre atacadistas e varejistas no que se refere à escolha da localização. Enquanto os atacadistas se preocupam basicamente com a escolha de regiões em que os preços dos aluguéis e os impostos a serem pagos sejam menores, os varejistas estão mais focalizados nas características da demanda, visto que a localização de um varejista é o grande ponto de partida para a capacidade de atração de consumidores.

Nesse sentido, Kotler (2004) destaca que os varejistas bem sucedidos geralmente estabelecem suas lojas em centros comerciais, *shopping centers* locais ou regionais, galerias de bairro ou ainda dentro de lojas maiores. O autor destaca, ainda, que para a avaliação do desempenho das vendas em uma determinada loja existem quatro indicadores: 1) número de pessoas que transitam nas proximidades em um dia normal; 2) percentual de pessoas que entram na loja; 3) percentual das pessoas que entram na loja e fazem compras e 4) o valor médio da compra.

A determinação do local de funcionamento ou “ponto” de uma instituição de ensino ou loja de varejo, segundo Kotler e Fox (1998) e Richers (2004), deve ser analisada sob diversos ângulos, destacando-se o perfil sócio-econômico da região de influência, frequência de pessoas e carros, existência de estacionamento, tamanho da loja e aproveitamento de vendas por metro quadrado. Para se ter noção do poder aquisitivo das pessoas que circulam em determinado local, é necessário efetuar-se um estudo sobre as características sócio-econômicas das mesmas. Conhecer o poder aquisitivo e saber se o mesmo condiz com os produtos a serem comercializados pela loja é tão importante quanto saber com que frequência essas pessoas circulam pelo estabelecimento. A disponibilização de estacionamento também pode ser crucial para o sucesso de uma loja, principalmente quando muitos clientes chegam à loja de carro ou dependem dele para levar suas mercadorias para casa. O tamanho da loja e o valor mínimo das vendas por metro quadrado, necessários para o bom desempenho da loja, também devem ser levados em consideração, principalmente, em determinadas regiões em que os aluguéis cobrados são mais elevados.

Além do ponto em si, para Richers (2004), a apresentação de uma loja, também, é de suma importância no desempenho do papel de manutenção e atração de consumidores. Aspectos como climatização, cores, iluminação, mix dos produtos, *layout* e decoração, além da padronização de redes de lojas, são aspectos que ajudam a manter e atrair novos consumidores. A climatização e a circulação de ar de uma loja, as cores e a iluminação percebidas exercem influência direta sobre as decisões de compra das pessoas. O mix de produtos oferecidos deve ser planejado em consonância com o *layout* da loja. A distribuição dos produtos nos estandes e prateleiras deve estar em perfeita harmonia entre o restante do mobiliário e a decoração de uma loja, tais itens devem ser pensados, analisando-se o perfil do público-alvo a ser atendido. Quando se tratar de rede de lojas, uma atenção especial deve ser dispensada para o aspecto da padronização das instalações e dos serviços de atendimento, em especial, para as cadeias de franquias.

No varejo tradicional, segundo Kotler (2004), a organização que utiliza a interação presencial entre vendedor e consumidor como forma de comercialização de seus produtos depara-se com os limites geográficos de atuação mercadológica, ou seja, para que os consumidores sejam atendidos em suas necessidades, ou eles se deslocam até o estabelecimento de venda ou os vendedores vão ao encontro deles. Por outro lado, ao optar pela interação remota ou “varejo sem loja” como forma de comercialização, a organização se vê de certa forma “livre das amarras” do mercado de comércio regional. Negócios realizados

pelo correio, televisão, telefone ou computador eliminam os limites geográficos e o contato entre organização e consumidor é de natureza virtual..

Para Churchill e Peter (2005), uma organização do setor de varejo sem loja que decida realizar negócios somente de forma virtual, ou seja, utilizando-se, principalmente, das ferramentas do marketing direto perceberá que a necessidade de estabelecer-se fisicamente em determinado mercado parece perder a importância. Isto ocorre porque, para que uma venda se efetive, consumidor e vendedor não precisam estar, necessariamente, no mesmo local fisicamente. Desta forma, organizações que comercializam seus produtos pela internet, por exemplo, não possuem grandes preocupações com a localização física de suas instalações, no entanto, a aparência do *site* da internet influencia a imagem geral da mesma.

Posto isso, encerra-se a apresentação da variável localização. Na seqüência, aborda-se a questão da venda pessoal como um dos instrumentos de promoção dos produtos ou serviços de uma organização.

2.5.10 Comunicação pessoal

Na opinião de Kotler e Fox (1998), MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Churchill e Peter (2005), a comunicação ou venda pessoal consiste na interação entre duas pessoas – o negociador ou vendedor e o consumidor potencial. Essa técnica é utilizada em larga escala pelas organizações que negociam produtos ou serviços e possibilita uma grande flexibilidade e um *feedback* imediato ao representante que pode proceder a uma adaptação adequada.

Kotler e Fox (1998) destacam que a comunicação ou venda pessoal inclui um relacionamento direto ou interação entre os representantes da instituição de ensino, tais como funcionários de departamento, negociadores de admissões ou ex-alunos com vizinhos, amigos, familiares e colegas, objetivando a captação de alunos.

De acordo com Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), o bom negociador extrapola o uso do instinto, possui método de análise e gerenciamento de clientes. A atuação desse profissional deve ser baseada no tripé do profissionalismo, da negociação e do marketing de relacionamento. Em muitos casos, a atuação do negociador vai além da venda propriamente dita. O mesmo deve estar atento ao desenrolar das outras atividades de pós-venda, tais como a entrega do produto e condições de compra. Um consumidor satisfeito pode

vir a repetir a compra ou adquirir outros produtos, além de ser um propagador de boas referências do produto, do negociador e da própria instituição.

Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004) destacam que o vendedor é, antes de tudo, um negociador. Sua habilidade em negociar vai repercutir diretamente no acordo, envolvendo o preço do produto e as demais condições de venda em relação ao que o comprador deseja. A boa venda é aquela em que todas as partes envolvidas saem felizes ao final da negociação, de forma que o vendedor realiza a venda sem comprometer a margem de lucro e, ao mesmo tempo, faz as concessões necessárias para a satisfação dos anseios do comprador, uma relação do tipo “ganha - ganha”.

Em complemento, MacCarthy (1964) e MacCarthy e Perreault (1997) identificam três atividades básicas relacionadas às atividades dos negociadores: conquistar pedidos, tirar pedidos e dar suporte. Associadas a estas três atividades, identificam-se também três adjetivos ou nomenclaturas específicas – conquistadores de pedidos, tiradores de pedidos e negociadores de apoio. Os negociadores, chamados de conquistadores de pedidos, estão mais focados em desbravar mercados e conseguir novos negócios. Já os tiradores de pedidos vendem geralmente a clientes regulares e completam a maioria das transações de venda. Por outro lado, os negociadores de apoio dão suporte a outros negociadores, geralmente, tiradores de pedido, e procuram estimular vendas em longo prazo.

As técnicas de abordagem, segundo Kotler e Armstrong (2004) e Kotler (2004), dependem do perfil do cliente a ser abordado. Clientes que não têm nenhum conhecimento prévio sobre o produto que está sendo oferecido e clientes que conhecem tão bem o produto quanto o próprio vendedor são perfis que são facilmente encontrados na realidade do mercado consumidor. Cada caso vai necessitar de uma técnica de abordagem e negociação diferenciada e de profissionais bem treinados. O treinamento de uma equipe de vendas, embora possa parecer rotineiro, nem sempre é bem direcionado nas organizações.

MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Churchill e Peter (2005) destacam que negociadores bem preparados para atender os clientes da melhor maneira possível também devem estar motivados. A motivação de um vendedor está diretamente relacionada às recompensas recebidas pelo seu desempenho. Determinar qual a melhor forma de remunerar e recompensar a força de vendas de uma organização é um problema para o qual não existe uma solução padronizada e para cada caso específico poderá existir uma solução diferente.

Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (2004) e Kotler (2004), uma das soluções mais usuais refere-se à determinação de quotas individuais de vendas por vendedor. Esse

método pode funcionar de maneira mais ou menos satisfatória, dependendo do perfil dos escolar e educacional dos negociadores, do tipo de produto a ser vendido, do perfil dos consumidores e do nível da quota de venda. Partindo-se de uma previsão mínima de vendas, o nível da quota pode ser fixado acima da previsão inicial, abaixo ou variar de acordo com o perfil de cada vendedor. Acredita-se que quotas mais altas estimulam o esforço extra, por outro lado, a quota baixa pode aumentar a confiança da equipe de vendas.

Por outro lado, além de fixar cotas, a organização deve estruturar a força de vendas de acordo com a sua região de atuação. Kotler e Armstrong (2004) e Kotler (2004) destacam que algumas se estruturam de acordo com as diferentes linhas de produtos existentes em seu portfólio. A estruturação geográfica ou por território, ou seja, cada vendedor possui um território sob a sua responsabilidade, também, é muito utilizada atualmente. Outro tipo comum de estruturação refere-se àquela baseada em mercados distintos, nesse tipo, cada vendedor responsabiliza-se pelo atendimento de determinado setor ou grupo de clientes. Estruturações combinadas, também, são muito comuns nas organizações, como, por exemplo, uma estruturação do tipo território-produto pode ser muito conveniente quando as distâncias a serem percorridas são grandes e/ou existem muitos clientes para serem atendidos.

É comum que as organizações mesquem as atividades da venda pessoal com as estratégias da venda em massa. A propaganda e a publicidade, apesar de menos flexíveis que a venda pessoal, podem ser mais baratas, como será visto a seguir.

2.5.11 Propaganda

Segundo Kotler e Fox (1998), MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Churchill e Peter (2005), propaganda refere-se a qualquer forma paga de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços por um patrocinador caracterizado – o anunciante. Três grandes objetivos são atribuídos à propaganda – informar, persuadir e lembrar. Primeiramente informar os consumidores potenciais sobre determinada oferta, posteriormente, espera-se que a mesma possa persuadi-los a adquirir o produto ou serviço ofertado. Por fim, a propaganda deve ter a capacidade de lembrar um consumidor de continuar a adquirir um produto.

A propaganda pode ser utilizada para criar uma imagem duradoura na mente dos consumidores sobre determinado produto ou estimular vendas rápidas. Segundo Kotler (2004)

e Kotler e Armstrong (2004), as quatro principais características da propaganda são: 1) apresentação pública; 2) penetração; 3) aumento da expressividade e 4) impessoalidade.

Apresentação pública - a possibilidade de uma propaganda atingir grandes quantidades de compradores geograficamente dispersos confere certa legitimidade ao produto e também sugere uma oferta padronizada. Os produtos anunciados, publicamente, fornecem uma justificativa socialmente aceita para o seu consumo.

Penetração - a propaganda permite que uma mensagem seja repetida muitas vezes, bem como possibilita a comparação de mensagem de vários concorrentes. Propagandas, em larga escala, transmitem uma imagem de grandiosidade, poder e sucesso de um anunciante.

Aumento da expressividade - o produto anunciado é inserido em um contexto dinâmico de imagens, cores e sons que marcam o público-alvo.

Impessoalidade - essa característica diz respeito à falta de compromisso entre o anunciante e o público, o qual não se sente obrigado a prestar atenção ou respem quer à propaganda.

De acordo com MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997) e Churchill e Peter (2005), existem dois tipos básicos de propaganda – propaganda de produto e propaganda institucional. Para produtos ou serviços, a propaganda objetiva fornecer informações e promover a venda. Por outro lado, a propaganda institucional, por envolver uma ou mais organizações, destina-se ao desenvolvimento da imagem, da marca ou reputação das mesmas.

A propaganda de um produto ou serviço, de acordo com MacCarthy (1964) e MacCarthy e Perreault (1997), pode ser dividida em três tipos de categorias: propaganda pioneira, competitiva e recordatória. Os anúncios pioneiros ou informativos são mais adequados ao início do ciclo de vida de um produto, pois se destinam a desenvolver a demanda primária para uma categoria de produto e não para uma marca específica. Por outro lado, os anúncios competitivos ou persuasivos visam, justamente, a estimular a procura seletiva e a escolha de uma marca específica e não uma categoria de produto. Os anúncios competitivos são mais adequados aos estágios posteriores à fase de introdução do ciclo de vida de um produto e podem ser de dois tipos: diretos ou indiretos.

Ainda, segundo MacCarthy (1964) e MacCarthy e Perreault (1997), os anúncios competitivos diretos objetivam incentivar a ação de compra imediata, por parte do consumidor. Já, a propaganda competitiva indireta, como o nome pressupõe, visa a atingir o objetivo da compra de forma indireta, por meio do destaque de vantagens do produto na tentativa de afetar as decisões de compra futuras dos consumidores. Por fim, o terceiro tipo de propaganda, a propaganda recordatória ou de lembrança é indicada para quando o produto já

conquistou uma relativa fatia do mercado, mas a demanda encontra-se no apogeu ou em declínio. Nessa situação, recomendam-se anúncios suaves com o intuito de manter o nome do produto na memória dos consumidores ou lembrá-los.

De acordo com a visão de Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), o valor a ser investido em propaganda representa uma decisão estratégica de suma importância para os gestores de marketing. A decisão de se gastar mais ou menos em propaganda está diretamente relacionada ao sucesso da ação promocional. Ao se gastar muito, pode-se incorrer no desperdício, porém gastos reduzidos podem surtir pouco efeito no público-alvo específico. Existem algumas situações que requerem maiores investimentos em propaganda: para lançar novos produtos no mercado; aumentar a participação relativa de mercado; competir com concorrentes que investem grandes somas em propaganda e atender à necessidade de grande frequência dos anúncios para se atingir o público-alvo de maneira eficaz.

MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Churchill e Peter (2005) destacam, também, que uma atenção especial deve ser dada ao conteúdo da mensagem que está sendo transmitida pela propaganda e através de qual mídia a mesma está sendo veiculada. Na maior parte dos casos, diferente público-alvo exige diferente propaganda e/ou veículo de mídia específico. Algumas pessoas são mais sensíveis a anúncios que apelem para o lado racional, enquanto outras prestam mais atenção em propagandas de conteúdo mais emocional. Além disso, deve-se procurar escolher uma mídia que ofereça um número adequado de exposições.

Ao se avaliar um veículo de mídia, na opinião de Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), deve-se observar o número total de exposições por ele proporcionado, medido em GRP's (*gross rating points*). A exposição será o resultado da cobertura multiplicada pela frequência de determinada mídia, ou seja, quantas pessoas ou famílias serão expostas pela mídia e durante quantas vezes em determinado período de tempo. Também se deve levar em consideração o impacto de cada mídia no público-alvo que se quer atingir, assim, mídias que possibilitem um grande número de exposições nem sempre serão garantia de sucesso, isto vai depender do perfil do consumidor em questão.

Para Kotler (2004), a escolha de uma mídia eficaz representa a tarefa de seleção do meio de propaganda que melhor equacione os custos com o número de exposições desejado ao consumidor-alvo. Segue-se uma criteriosa análise dos hábitos de mídia do público-alvo, o produto a ser oferecido, o tipo de mensagem a ser veiculada e o custo de cada meio de propaganda. Segue-se, no quadro 8, uma comparação entre os principais meios de propaganda, destacando-se as principais vantagens e limitações.

MEIO	VANTAGENS	LIMITAÇÕES
Jornais	Flexibilidade, oportunidade, boa cobertura de mercado local, ampla aceitação e alta credibilidade.	Vida curta, baixo nível de qualidade de reprodução e pequeno público circulante.
Televisão	Combina visão, som e movimento; apela para os sentidos; alta repetição e alta cobertura.	Custo absoluto alto, saturação de comunicação elevada, exposição transitória e menor grau de seletividade do público.
Mala direta	Seletividade de público, flexibilidade, ausência de concorrência dentro do mesmo veículo e personalização.	Custo relativamente alto e imagem de “correspondência inútil”.
Rádio	Uso de massa, alto grau de seletividade geográfica e demográfica e baixo custo.	Apresentação apenas sonora, menor grau de atenção do que a televisão, tarifas não tabeladas e exposição transitória.
Revistas	Alto grau de seletividade geográfica e demográfica, credibilidade, prestígio, alta qualidade de reprodução, longa vida e boa circulação de leitores.	O espaço precisa ser comprado com muita antecedência, certo desperdício de circulação, nenhuma garantia de posição.
Outdoor	Flexibilidade, alto grau de repetição de exposição, baixo custo e baixa concorrência.	Seletividade de público limitada e limitações criativas.
Páginas amarelas	Excelente cobertura local, alta credibilidade, ampla cobertura e baixo custo.	Alta concorrência, limitações criativas e o espaço precisa ser comprado com muita antecedência.
Informativos	Seletividade muitíssimo alta, controle total, oportunidades interativas e custos relativos baixos.	Os custos podem fugir ao controle.
Folder	Flexibilidade, controle total e mensagens de maior impacto.	A produção excessiva pode levar ao descontrole de custos.
Telefone	Muitos usuários e oportunidade de dar um toque pessoal.	Custo relativo alto, a não ser que conte com voluntários.
Internet	Alta seletividade, possibilidades interativas e custo relativamente baixo.	Veículo relativamente novo e com um pequeno número de usuários em alguns países.

Quadro 8 – Perfil dos principais meios de propaganda.

Fonte: Kotler (2004)

Após a escolha do meio para a veiculação da propaganda, Kotler (2004) ressalta que o próximo passo refere-se à escolha do veículo específico mais eficaz em termos de custo, dentro do meio selecionado. Fatores, como circulação, audiência, audiência efetiva e audiência efetiva exposta ao anúncio, também, devem ser levados em consideração. Ao final, a eficácia é calculada pelo custo de mil pessoas atingidas por um veículo, ou seja, cada veículo dentro de um determinado meio deve ser classificado de acordo com o custo por mil para atingir os consumidores-alvo. Diante desta classificação, o custo efetivo de cada veículo é exposto de forma clara e a decisão pode ser tomada.

Outro fator que se deve levar em consideração refere-se à capacidade de interatividade do meio utilizado. Alguns meios de propaganda, segundo Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), devido as suas características de interatividade, possibilidade de obtenção de resposta

imediate e mensurável ou capacidade de concretização de uma transação em qualquer local são denominadas como ferramentas de “marketing direto”.

De acordo com Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), o marketing direto pode trazer vantagens tanto para consumidores, quanto para empresas vendedoras. Do ponto de vista dos consumidores, destaca-se a diversão, a conveniência e a praticidade. De uma forma divertida, os consumidores podem economizar tempo com a análise de uma maior variedade de produtos comprando para si ou para outras pessoas. Já para as empresas vendedoras, uma das vantagens mais evidentes refere-se ao fato de que as mensagens aos consumidores podem ser customizadas e sincronizadas com os momentos mais adequados às necessidades dos mesmos. Destaca-se, também, a possibilidade de medição das respostas das campanhas e a identificação das mais rentáveis.

Como exemplos de ferramentas de marketing direto, Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004) citam: 1) mala direta; 2) catálogo; 3) telemarketing; 4) televisão e 5) e-marketing. A *mala direta* compreende o envio de cartas, anúncios, amostras, encartes, dentre outros, para consumidores relacionados nos cadastros digitais. Os *catálogos* são materiais, normalmente, impressos, de toda a linha de produtos, ou parte dela, que são enviados para clientes especiais ou endereços selecionados, normalmente, de forma impressa. O *telemarketing* refere-se ao uso do telefone para divulgar produtos e vender diretamente aos consumidores. O marketing direto por *televisão* diferencia-se do comercial tradicional pela maior duração do tempo do anúncio e pela disponibilização de um número telefone para discagem, geralmente, gratuita através do qual são efetuados os pedidos. Por fim, o *e-marketing* consiste de um serviço interativo de computadores conectados à internet que criam um sistema bidirecional que liga, eletronicamente, o consumidor ao vendedor. São disponibilizados catálogos computadorizados de produtos e serviços por fabricantes, varejistas, bancos, agências de viagens e outros.

Desta forma, encerra-se a descrição da propaganda e suas características, a qual se enquadra como sendo a principal “ferramenta” da venda em massa. Na seqüência, aborda-se uma variação da propaganda, a publicidade.

2.5.12 Publicidade

Enquanto a propaganda refere-se às formas pagas de apresentação impessoal de idéias, MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997) e Churchill e Peter (2005) definem a

publicidade como as possibilidades não remuneradas de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços. Destaca-se que um bom trabalho de publicidade e de relações públicas pode trazer significativa contribuição para vendas em massa a um custo muito menor, quando comparado à propaganda. Observa-se, também, que, para alguns tipos de produtos ou serviços, a publicidade pode representar um recurso mais eficiente que a propaganda.

Pelo fato de não ser paga e geralmente ser veiculada na mídia com *status* de notícia, Churchill e Peter (2005) destacam que a publicidade geralmente recebe mais crédito e confiança do público em geral. Por outro lado, os cuidados com esse tipo de promoção, também, devem ser redobrados, pois enquanto a publicidade positiva pode gerar bons frutos para a imagem e as vendas de uma organização, os efeitos de uma publicidade negativa podem ser devastadores. Para os autores, assim como a propaganda, a publicidade também deve ser planejada, implementada e controlada como parte do esforço integrado de promoção de uma organização.

Nesse sentido, MacCarthy (1964) e MacCarthy e Perreault (1997) lembram que os investimentos realizados em propaganda podem desenvolver um clima favorável para a publicidade. Grandes anunciantes sempre geram diversas matérias em revistas especializadas. As notícias e os artigos publicados em uma revista sobre um determinado lançamento, por exemplo, podem atrair mais interesse da parte dos leitores do que os possíveis anúncios veiculados na mesma edição.

Além das reportagens e dos anúncios de utilidade pública, Churchill e Peter (2005) destacam que existem outras formas de gerar publicidade para uma organização e seus produtos e/ou serviços. Os profissionais de marketing ou de relações públicas, na tentativa de gerar uma publicidade favorável, podem enviar comunicados à imprensa (*press-release*), clipes de vídeo sobre a organização e seus produtos, promover entrevistas coletivas ou organizar eventos.

Ainda, de acordo com Churchill e Peter (2005), todas estas atividades que visam a atrair o interesse das mídias não trarão a certeza de que uma notícia será publicada ou transmitida, tampouco que as informações serão fidedignas. Como forma de minimizar a incerteza e ampliar a possibilidade de que a publicidade positiva seja veiculada nas mídias, muitas organizações estão cada vez mais investindo em setores ou na contratação de empresas específicas que serão responsáveis pelas atividades relacionadas às relações públicas.

Nesse sentido, segundo Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), o desenvolvimento de atividades específicas que visem à promoção corporativa, promoção de produtos e/ou serviços ou ainda construção de imagem junto a públicos específicos tem a sua

importância cada vez mais reconhecida no mundo do marketing. Para os autores, a visão de que relações públicas compreendem somente a tarefa de assegurar espaço editorial gratuito na imprensa e na mídia eletrônica para promover uma organização e/ou seus produtos está cada vez mais sendo superada na atualidade.

O moderno setor de relações públicas, para Kotler e Fox (1998), Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), extrapola as atividades de assessoria de imprensa tradicionais. O apoio no lançamento de novos produtos e/ou serviços no sentido de atingir o público-alvo de uma maneira mais convincente e menos dispendiosa, visto que a publicidade gratuita fruto das atividades de relações públicas de marketing têm muito mais credibilidade que a propaganda paga. Outra grande vantagem das relações públicas diz respeito à capacidade de construir uma imagem corporativa positiva junto ao público em geral, o que de certa forma reflete de maneira positiva na demanda dos seus produtos e/ou serviços.

As principais funções de um departamento de relações públicas, de acordo com Kotler e Fox (1998), Kotler (2004) e Kotler e Armstrong (2004), vão além do aconselhamento à alta gerência no tocante à adoção de programas positivos e à eliminação de práticas questionáveis, a fim de evitar a publicidade negativa. Para os autores, existem cinco principais funções que são desempenhadas pelos setores de relações públicas: 1) relações com a imprensa; 2) publicidade de produto/serviço; 3) comunicação corporativa; 4) *lobby* junto a autoridades e 5) aconselhamento de gestores.

Desta foram, encerra-se a explanação da variável “relações públicas”. O próximo tópico refere-se à promoção de vendas, a qual será descrita a seguir.

2.5.13 Promoção de vendas

Além de propaganda, publicidade e venda pessoal, segundo MacCarthy (1964) e MacCarthy e Perreault (1997), as demais atividades de promoção que estimulam o interesse, a experimentação ou a compra por consumidores finais, atacadistas ou varejistas são denominadas promoções de vendas. Os esforços de promoção de vendas podem tornar mais efetivas as ações de venda pessoal e de venda em massa, ajudando na coordenação e na suplementação de ambos.

Nesse sentido, Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Churchill e Peter (2005), definem as atividades de promoção de vendas como sendo um conjunto diversificado de ferramentas de promoção que exercem pressão por um determinado período visando a

estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade por parte dos consumidores, varejistas ou atacadistas. Assim, pode-se criar um fator de escolha para clientes que estão em dúvida, recompensar clientes que já consomem o produto ou despertar o interesse em novos consumidores. Dentre os novos possíveis consumidores, destacam-se aqueles que estão sempre mudando de marca, que são sensíveis ao preço ou valor agregado a produtos.

Geralmente, os resultados de campanhas de promoção de vendas são mais rápidos e de fácil mensuração, quando comparados às promoções de venda em massa. Porém a propaganda parece ser capaz de desenvolver uma maior fidelidade à marca na mente dos consumidores. Os clientes captados com promoções de vendas são perdidos com maior facilidade do que os captados através da propaganda. Os consumidores que decidem uma compra baseando-se principalmente em promoções de venda, geralmente não demonstram ser fiéis a nenhuma marca, mas, sim, a melhor oferta no momento da compra. (Kotler e Armstrong, 2004; Kotler, 2004; Churchill e Peter, 2005).

Nesse sentido, Kotler e Armstrong (2004) e Kotler (2004) lembram que as ferramentas de promoção de vendas variam em seus objetivos específicos. Geralmente, as organizações utilizam-se das promoções de incentivo para atrair novos consumidores, para recompensar clientes fiéis ou para aumentar a taxa de recompra de consumidores eventuais. Destaca-se a existência de três tipos de novos compradores – usuários de uma marca concorrente na mesma categoria, usuários de outras categorias e usuários que estão sempre mudando de marca. Geralmente, as promoções de vendas atraem esse último tipo de novo comprador, aquele que não se prende a marca alguma e está sempre procurando por preço baixo, valor agregado ou valores adicionais.

Por outro lado, Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) destacam que, ao utilizar-se a promoção de vendas em uma organização, deve-se observar com que objetivo tal ação está sendo feita e para qual tipo de mercado-alvo. O consumidor final, o comprador organizacional e a força de vendas apresentam respostas diferenciadas ao estímulo da promoção de vendas. Para o consumidor final, a promoção geralmente encoraja os mesmos a comprarem em maior quantidade, a experimentar um produto ou pode ainda atrair usuários instáveis de outras marcas. Para o comprador organizacional, as técnicas de promoções de vendas podem levar estes a adquirir novos itens, aumentarem o nível dos estoques existentes ou comprarem produtos não previstos ou fora de estação. No caso da força de vendas, objetiva-se o apoio a um novo produto ou modelo, o estímulo a uma maior prospecção de vendas ou o incentivo nas vendas de produtos fora de estação.

No que se refere ao consumidor final, existem algumas ferramentas de promoção de vendas mais comuns, as quais são demonstradas no quadro 9. Segundo a perspectiva de Churchill e Peter (2005), a possibilidade de utilização de cada uma das ferramentas de promoção varia de acordo com os objetivos de comunicação que se quer atingir.

FERRAMENTA	OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO
Cupons	Estimular vendas por meio de reduções de preço de curto prazo; fazer com que produtos novos sejam experimentados.
Ofertas especiais	Estimular as vendas de produtos e visitas às lojas; aumentar as quantidades adquiridas.
Brindes ou prêmios	Atrair novos clientes para produtos existentes; criar prestígio; oferecer maior valor.
Concursos e sorteios	Chamar a atenção; criar prestígio; aumentar as vendas; gerar publicidade.
Amostras grátis	Encorajar o uso para que os consumidores possam experimentar os benefícios do produto.
Experiências grátis com o produto	Estimular vendas pela redução do risco de insatisfação depois da compra; fornecer experiência do desempenho do produto.
<i>Displays</i> no ponto de venda	Dar mais destaque aos produtos nas lojas; aumentar as chances das compras por impulso; lançar novos produtos.
Abatimentos posteriores	Encorajar as compras, particularmente para artigos caros; obter informações sobre os clientes para os bancos de dados.
Programas de fidelização	Recompensar a lealdade do cliente; apoiar esforços de marketing de relação; aumentar o volume de vendas.
Exposições	Gerar atenção e conhecimento sobre os produtos de uma indústria; identificar clientes potenciais; realizar vendas.
Brindes promocionais	Gerar consciência sobre a companhia, bem como sobre seus produtos e locais de venda; obter repetidas exposições às mensagens; criar prestígio.

Quadro 9 – Ferramentas de promoção de vendas para o consumidor final

Fonte: Churchill e Peter (2005).

Por outro lado, de acordo com Kotler e Armstrong (2004) e Kotler (2004), além dos objetivos de comunicação, o planejador de promoções de vendas deve analisar o tipo de mercado, as condições de competitividade e a eficácia de cada ferramenta em termos de custo. Destaca-se, também, que a promoção de vendas geralmente é mais eficaz, quando combinada com a propaganda.

Para as promoções de vendas direcionadas aos compradores organizacionais, Kotler e Armstrong (2004) e Kotler (2004) destacam que o método mais comum refere-se a: 1) desconto direto; 2) concessões e 3) distribuição de mercadorias gratuitas. O desconto direto, como o nome sugere, refere-se a um abatimento sobre o preço de tabela ou por quantidade adquirida. As concessões são quando os fabricantes concedem alguma vantagem ou benefício aos varejistas em troca de destaque ou exposição dos seus produtos no ponto de venda. Já a distribuição de mercadorias gratuitas ocorre quando os varejistas adquirem certa quantidade de determinados produtos ou compram “ofertas especiais”.

Por fim, no caso das promoções de vendas realizadas com a força ou equipe de vendas, segundo Kotler e Armstrong (2004) e Kotler (2004), estas podem ser de três tipos: 1) convenções e feiras; 2) concursos para vendedores e 3) propaganda em brindes. As convenções e feiras são eventos organizados para que as empresas pertencentes a determinado setor possam demonstrar e expor seus produtos ou serviços. Os concursos para vendedores têm por objetivo incentivar a equipe de vendas ou os revendedores no sentido de aumentar os resultados de vendas em determinado período por meio da oferta de prêmios especiais.

Encerra-se, assim, a discussão em torno da promoção de vendas. Na seqüência, aborda-se a questão da fixação de preços, como uma das variáveis do marketing.

2.5.14 Fixação de preço

O preço de um produto está diretamente relacionado aos atributos do mesmo. Em geral, produtos de alta qualidade apresentam níveis de preços mais elevados do que produtos de menor qualidade. Entretanto, Kotler (2004) descreve nove estratégias de preço-qualidade que são comumente adotadas pelas organizações, as quais são demonstradas na figura 6.

		PREÇO		
		Alto	Médio	Baixo
QUALIDADE DO PRODUTO	Alta	1 – Estratégia de preço <i>premium</i>	2 – Estratégia de alto valor	3 – Estratégia de supervalor
	Média	4 – Estratégia de preço excessivo	5 – Estratégia de valor médio	6 – Estratégia de valor bom
	Baixa	7 – Estratégia de “assalto ao cliente”	8 – Estratégia de falsa economia	9 – Estratégia de economia

Figura 6 – Estratégias de preço-qualidade

Fonte: Kotler (2004).

Do ponto de vista de Kotler (2004), as estratégias 1, 5 e 9 podem coexistir em um mesmo mercado, desde que existam três perfis diferenciados de clientes: os que preferem qualidade em primeiro lugar, os que dão preferência ao menor preço e os que procuram pelo menor preço, cada qual ficando satisfeito com a sua escolha. As estratégias 2, 3 e 6 são adotadas por empresas que desejam que o consumidor reconheça que o produto

possui alta qualidade, porém, para adquiri-lo, não terá de pagar um valor tão elevado, o que geralmente resulta em bons níveis de satisfação dos clientes. Por outro lado, as estratégias 4, 7 e 8 representam as situações de empresas que adotam patamares de preço excessivos para os produtos em relação à qualidade dos mesmos, podendo gerar insatisfação nos consumidores e propaganda boca a boca negativa.

A escolha de uma destas estratégias deverá ser fruto de uma análise profunda sobre diversos fatores. De acordo com Kotler (2004), a política de determinação de preços obedece a seis passos: 1) seleção do objetivo da determinação de preços; 2) estimativa da demanda; 3) determinação de custos; 4) análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes; 5) seleção do método de determinação de preço e 6) seleção do preço final.

1) *Seleção do objetivo da determinação de preço* – a decisão de em que posicionar uma oferta em determinado mercado é de suma importância. Quanto maior a clareza dos objetivos de uma organização, maior será a facilidade com que a mesma determinará o preço dos seus produtos. Kotler (2004) identifica cinco principais objetivos, os quais podem ser atingidos por meio da determinação de preços: sobrevivência, maximização dos lucros, liderança na qualidade do produto, maximização da penetração de mercado ou desnatamento máximo.

Os objetivos de maior penetração de mercado e desnatamento são unanimidades citadas por MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Churchill e Peter (2005). Para se obter a maior penetração de mercado, as empresas procuram a determinação do menor preço possível para atingir um maior de volume de vendas, obtendo reduções dos custos unitários e maiores margens de lucro a longo prazo. Ao contrário, quando o objetivo for o desnatamento, opta-se pelo maior preço possível em cada fase do estágio de ciclo de vida de um produto para que a empresa possa extrair o máximo de lucratividade de um menor número de consumidores em cada fase.

2) *Estimativa de demanda* - antes de se definir o preço de determinado produto, recomenda-se que se tenha uma noção aproximada da demanda prevista, visto que cada preço levará a um nível diferente de demanda (MacCarthy, 1964; MacCarthy e Perreault, 1997; Kotler e Armstrong, 2004; Kotler, 2004; Churchill e Peter, 2005). A análise dos preços de produtos similares existentes no mercado e suas respectivas demandas, caso existam, oferecem boas informações. Tal análise fornecerá indícios sobre as possíveis reações dos consumidores às variações de preços dos produtos ou serviços.

3) *Determinação de custos* - para que uma organização consiga determinar qual o valor mínimo de venda para seus produtos, deve, primeiramente, conhecer quais são seus

custos de produção, promoção, distribuição e venda (MacCarthy, 1964; MacCarthy e Perreault, 1997; Kotler e Armstrong, 2004; Kotler, 2004; Churchill e Peter, 2005). Os custos podem ser de dois tipos: fixos ou variáveis. Custos fixos, como o nome sugere, em geral não variam de acordo com o nível de produção e/ou vendas. Como exemplo de custo fixo, pode-se citar o valor do aluguel de uma fábrica. Por outro lado, os custos variáveis possuem uma variação diretamente relacionada ao nível de produção e/ou vendas, como por exemplo, a energia elétrica consumida pela mesma fábrica, quanto maior o número de unidades produzidas, maior será o valor da conta. A soma dos custos fixos e dos variáveis resulta nos custos totais de uma organização para determinado nível de produção. O conhecimento do valor dos custos totais de uma organização para um determinado nível de produção definirá de patamar mínimo para o estabelecimento do preço dos produtos por ela vendidos.

4) *Análise custos, preços e ofertas dos concorrentes*: por intermédio da análise dos custos da empresa e da demanda prevista no mercado, segundo Kotler (2004), chega-se a uma estimativa de faixa de preços possíveis de serem praticados. Tais estimativas, também, deverão levar em consideração os custos, preços e possíveis retaliações dos concorrentes. O número de concorrentes atuantes em determinado mercado, a qualidade dos produtos oferecidos, bem como as estratégias de precificação adotadas servem de parâmetro para que uma organização determine qual a sua estratégia de precificação. Assim, cobrar mais que a concorrência, adotar preços equivalentes ou cobrar menos vai depender da qualidade da oferta, quando comparada aos concorrentes. Para a organização que adota a estratégia de preços iguais ou equivalentes aos concorrentes, a tarefa de conquistar os consumidores deverá estar fundamentada em outros diferenciais perceptíveis.

5) *Seleção do método de determinação de preço* – de acordo com Kotler (2004), existem seis métodos para a determinação de preços: preço de *markup*, preço de retorno-alvo; preço de valor percebido; preço de valor; preço de mercado e preço de licitação. O método de determinação de preço de *markup* consiste em adicionar-se ao custo de um produto uma “margem de lucro” padrão, resultando no preço final. Com o método do preço de retorno-alvo, a empresa determina uma taxa mínima de retorno sobre o investimento e, com base nessa taxa, determina o preço final do seu produto. No método do valor percebido, a organização procura identificar junto aos clientes qual o valor percebido dos seus produtos e, baseado nessa percepção de valor, define o preço final de seus produtos. A determinação do preço de valor, parte do pressuposto de que os consumidores procuram adquirir o produto de maior valor agregado pelo menor preço possível, assim, a organização procura atender a essa demanda. No caso do preço de mercado, o estabelecimento dos preços dos produtos de uma

empresa, dependerá da média praticada pelo mercado. Por fim, o método do preço de licitação consiste na determinação de um preço que possa cobrir os custos da empresa e ser menor que o da concorrência, possibilitando, assim, a vitória no processo licitatório.

6) *Seleção do preço final* – A etapa final, no método de seleção de preços, de acordo com Kotler (2004), consiste em perquirir alguns aspectos indiretos. Tais aspectos correspondem a: a) aspecto psicológico do preço; b) influência de outras variáveis do composto mercadológico; c) política de preços estabelecida para outros produtos e d) impacto dos preços sobre outros agentes envolvidos no processo de comercialização. O aspecto psicológico diz respeito à relação existente entre percepção de qualidade e preço de mercado, ou seja, muitas pessoas associam preços altos a altos níveis de qualidade e baixa qualidade a baixos preços. A influência de outras variáveis está relacionada, principalmente, à propaganda utilizada para passar a noção de qualidade aos consumidores, assim, um grande investimento em propaganda pode propiciar a cobrança de preços mais altos, mesmo que para produtos de qualidade mediana. A política de preços de uma organização, também, deve ser analisada, procura-se uma coerência entre os preços praticados e a lucratividade de quem compra e de quem vende o produto. Por fim, deve-se perquirir o impacto do preço definido sobre os outros agentes envolvidos no processo de comercialização.

Segundo Kotler e Fox (1998), para instituições de ensino, quatro diferentes abordagens podem ser adotadas para a definição do preço: preço por disciplina ou crédito; preço com dois componentes; preço semestral e preço escalonado. A definição de preço por disciplina ou crédito é recomendada para instituições que possuem muitos alunos com dedicação parcial e confere maior flexibilidade aos alunos. No preço com dois componentes, define-se um valor fixo, o qual é o mesmo para todos os alunos e soma-se mais um valor variável que dependerá da quantidade de disciplinas matriculadas. O preço semestral é aquele que é definido para o semestre, independente da quantidade de disciplinas que o aluno deseja cursar. Por fim, o preço escalonado é aquele em que o valor cobrado por disciplina diminui na medida em que o aluno matricula-se em mais disciplinas no período letivo.

Ao final do processo de determinação de preço, uma organização estará em condição de estabelecer o “preço de lista” de determinado produto. Entretanto, sobre esse preço de lista pode haver algum desconto, como forma de incentivar as vendas junto ao público-alvo.

2.5.15 Desconto

Sobre o preço de lista fixado, a organização, ainda, possui certa margem de flexibilidade, o que acaba por gerar algumas reduções ocasionais. Para MacCarthy e Perreault (1997), Kotler e Armstrong (2004), Kotler (2004) e Churchill e Peter (2005), muitas destas diminuições praticadas pelos negociadores sobre o preço de lista são operacionalizadas sob a forma de descontos. Para os autores citados, os descontos podem ser de quatro tipos: 1) desconto em dinheiro; 2) desconto por quantidade 3) desconto sazonal e 4) desconto comercial (funcional).

O *desconto em dinheiro* refere-se aos abatimentos concedidos para pagamentos efetuados pontualmente até determinada data de vencimento ou quanto se adianta o pagamento de uma conta de vencimento futuro. *Desconto por quantidade* é quando ocorre uma redução do preço unitário de determinado produto para os compradores que adquirem quantidades significativas e os mesmos podem ser cumulativos ou não. O *desconto sazonal* caracteriza-se como sendo uma redução de preço oferecida aos compradores que adquirem produtos ou serviços em períodos de pouca demanda ou “fora de estação”. Por fim, o *desconto comercial ou* desconto funcional representa a redução percentual sobre o preço de lista concedida por um produtor aos membros de um canal de distribuição, mediante a prestação de serviços, tais como armazenagem e venda.

Além das formas tradicionais de desconto, de acordo com Kotler (2004), uma organização pode se utilizar de outras técnicas para estimular compras antecipadas. Nesse sentido, são enumeradas algumas técnicas: preço “isca”, preço de ocasião, abatimento em dinheiro, financiamento a juros baixos, prazos de pagamento mais longos, garantias e contratos de serviço e descontos psicológicos.

A técnica do preço “isca” ou mercadoria-isca, segundo Kotler (2004) e Churchill e Peter (2005), consiste na oferta de algum produto ou serviço de uma marca conhecida por um preço abaixo ou quase igual ao seu custo, na esperança de que os consumidores, ao adquiri-los, também comprem outros produtos da empresa. Já o preço de ocasião, para Kotler (2004), significa uma redução de preço de alguns produtos por um determinado período, ao fim desse, os preços retornam ao patamar anterior. O abatimento em dinheiro refere-se ao desconto oferecido somente para pagamentos à vista.

Ainda, de acordo com Kotler (2004), o financiamento a juros baixos é oferecido geralmente em substituição a uma eventual redução de preço. O prazo de pagamento mais longo, geralmente, transforma-se em uma opção atrativa para o consumidor que deseja

adquirir determinado produto, preocupando-se mais com a sua capacidade de pagamento do que com a taxa de juros em si. A oferta de garantia ou contrato de serviço de forma gratuita ou a baixo custo também pode ser um grande argumento para se estimular vendas. Por fim, no desconto psicológico, uma empresa estabelece um preço deliberadamente mais alto para um produto ou serviço, na seqüência, são oferecidos descontos relevantes para aquisição.

Por meio destas técnicas, as organizações têm a sua disposição algumas ferramentas para poderem flexibilizar os preços praticados no mercado. No entanto, as concessões, assim como os descontos, também, podem ocasionar significativas reduções de preços aos compradores.

2.5.16 Concessões

Concessões são modalidades de abatimentos promocionais que, segundo MacCarthy e Perreault (1997) e Kotler (2004), acabam gerando vantagens a consumidores finais, clientes ou membros de um canal de distribuição em troca de algum serviço extra, pagamento ou redução de preço. De acordo com MacCarthy e Perreault (1997), as concessões podem ser operacionalizadas de quatro diferentes formas: 1) concessões de propaganda; 2) concessões de estocagem; concessões de prêmio em dinheiro e 4) concessões de troca.

A *concessão de propaganda* verifica-se quando ocorre uma redução de preço ou um pagamento a uma empresa participante do canal de distribuição para que essa seja estimulada a anunciar ou promover localmente os produtos de um fornecedor. *Concessão de estocagem* representa algum incentivo dado aos intermediários que disponibilizarem espaços, geralmente nas prateleiras, para a exposição de determinado produto. As *concessões de prêmio em dinheiro* representam incentivos financeiros que são oferecidos aos varejistas pelos fabricantes ou atacadistas para que sejam repassados aos negociadores ou balconistas dos estabelecimentos como recompensa por efetuarem vendas de determinados produtos. Por fim, as *concessões de troca* ocorrem quando, ao adquirir um produto novo, o consumidor entrega ou devolve um produto usado como parte do pagamento.

Além destas quatro modalidades, MacCarthy e Perreault (1997) citam também a utilização de cupons de desconto e descontos pós-compra como forma de gerar alguma vantagem extra para os consumidores de determinado produto. Alguns fabricantes e varejistas optam pelo oferecimento de cupons de desconto em embalagens, pelo correio, em anúncios ou mesmo nas lojas como forma de incentivar as suas vendas. Na prática, o consumidor recebe o

desconto sobre o preço de lista no ato da compra ao apresentar o cupom ao varejista. Essa prática é muito utilizada com produtos que sejam comercializados em embalagens. Já a prática dos descontos pós-compra é verificada, particularmente, quando os fabricantes desejam garantir que os consumidores finais de seus produtos terão acesso às reduções de preço praticadas junto aos varejistas.

Outros tipos de concessões, segundo Kotler e Fox (1998), referem-se ao pagamento das mensalidades por meio de prestação de serviço ou bolsas de estudo. Diversas instituições admitem alunos com necessidades financeiras, em contrapartida, estes se comprometem com a prestação de serviços para cobrir parte ou a totalidade de suas despesas com educação. Outras faculdades e universidades possuem programas de bolsas de estudo, como forma de reduzir o valor das mensalidades ou anuidades.

Assim, encerra-se a discussão em torno das variáveis do marketing. Na seqüência, abordam-se as características metodológicas da presente tese.

3 METODOLOGIA

O método, na visão de Gil (1999), pode ser definido como o caminho percorrido para se chegar a determinado fim. Por sua vez, o método científico pode ser caracterizado como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para que se possa obter o conhecimento.

Na opinião de Richardson (1999), ao utilizar o método científico para investigar ou estudar a natureza, um indivíduo estará praticando o raciocínio científico. Da mesma forma, um cientista deve pensar cientificamente ao analisar um fenômeno pelo método científico. Esse modo de pensar significa raciocinar de maneira crítica, e então, o pesquisador deve refletir sobre o conhecimento e procurar conexões entre várias idéias na procura de um enunciado.

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o referencial e descrever os procedimentos metodológicos que serão utilizados na consecução do estudo. A caracterização metodológica abordará questões referentes à natureza da pesquisa, o modo de investigação, bem como as técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Com o passar dos anos, a abordagem qualitativa de pesquisa vem ganhando espaço cada vez maior no campo das ciências sociais. Para Richardson (1999), apesar da existência de profundas diferenças ideológicas, os métodos de pesquisa qualitativo e quantitativo complementam-se um ao outro. O autor identifica ao menos três momentos de integração entre os dois métodos: na etapa de planejamento da pesquisa, na coleta de dados e na análise da informação.

Os fenômenos sociais estudados na pesquisa qualitativa, de acordo com Triviños (1995), são descritos e delimitados em seis categorias: os atos, as atividades, os significados, a participação, as relações e as situações. Os atos são ações que se desenvolvem em uma situação, as atividades estão representadas por ações em uma situação. Os significados são as manifestações verbais dos agentes de determinada situação. A participação é o envolvimento ou adaptação do sujeito em uma situação. As relações surgem da interação entre várias

pessoas que atuam em uma situação. Por fim, as situações são constituídas de acordo com foco do estudo.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Richardson (1999), caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão mais minuciosa dos significados e detalhes situacionais apresentadas pelos entrevistados, em substituição a medidas quantitativas de características ou comportamentos. Diferentemente do método quantitativo, o qualitativo não emprega nenhum instrumental estatístico como base para o processo de análise de um problema.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa possui cinco características básicas: 1) a fonte direta de dados é o ambiente natural e o pesquisador como instrumento principal; 2) a investigação qualitativa é descritiva; 3) o pesquisador qualitativo focaliza, principalmente, o processo e não simplesmente o resultado do produto; 4) o pesquisador qualitativo tende a analisar os dados de forma indutiva e 5) nesse método de abordagem, o “significado” é de suma importância. Estas características conferem à pesquisa qualitativa um grande diferencial no campo das pesquisas sociais, visto que essa se afirma no campo da subjetividade e do simbolismo para a melhor compreensão das relações e atividades sociais na compreensão da amplitude de uma pesquisa.

Dado o exposto, levando-se em conta a natureza do problema e os objetivos, bem como a necessidade de um maior nível de aprofundamento no que se refere ao processo de análise ambiental, o presente estudo caracterizou-se como sendo uma pesquisa **predominantemente qualitativa**. Na seqüência, apresenta-se a caracterização da pesquisa quanto ao modo de investigação.

3.2 MODO DE INVESTIGAÇÃO

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, segundo Triviños (1995), o estudo de caso caracteriza-se por ser um método de grande relevância e muito utilizado. O estudo de caso tem por objetivo a análise de uma unidade em sua profundidade. Do ponto de vista dos dados que representa, caracteriza-se pela utilização de estatística simples, não direcionada à quantificação de informações.

Na opinião de Gil (1999), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de análise, de forma que se viabilize um amplo e detalhado conhecimento do mesmo. Destaca-se que essa amplitude do conhecimento obtido, dificilmente é conseguida por meio de outros delineamentos de pesquisa considerados.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso refere-se a uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, em especial quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Trata-se de uma situação única em que se verificam mais variáveis de interesse do que pontos de dados. A coleta e a análise dos dados fundamentam-se em várias fontes de evidências, beneficiando-se de pressupostos teóricos desenvolvidos previamente e em que os dados devem convergir em processo denominado “triangulação”.

Nessa linha de raciocínio, Lüdke e André (2003) destacam algumas características do estudo de caso, as quais serão descritas a seguir.

1) *Os estudos de caso visam a descoberta* – geralmente os investigadores partem de alguns pressupostos teóricos iniciais, mas isto não significa estar desatento aos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo.

2) *Os estudos de caso enfatizam a “interpretação de um contexto”* – por tratar-se de uma análise profunda, é necessário levar em conta o contexto em que ele se insere. A manifestação de um problema, as ações, as percepções, comportamentos e interações com o ambiente devem ser percebidos pelo pesquisador.

3) *Os estudos de caso procuram a realidade de forma completa e profunda* – essa profundidade se mostra na medida que o pesquisador consegue revelar a multiplicidade de dimensões numa determinada situação ou problema, através de uma visão do “todo”.

4) *Estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas* – estas generalizações ocorrem na medida que o pesquisador relata suas experiências de uma maneira que o leitor possa fazer suas conclusões pessoais baseadas em sua experiência de vida.

5) *Estudos de caso usam uma variada fonte de informações* – essa variedade de fontes de informações possibilita que o pesquisador efetue o cruzamento de informações, confirme ou rejeite hipóteses, descubra novos dados, afaste suposições ou levante hipóteses alternativas.

6) *Estudos de caso procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista presentes numa situação social* – é de suma importância que o pesquisador traga ao seu estudo as opiniões divergentes presentes em seu estudo, caso ocorram, revelando, ainda, o seu próprio ponto de vista sobre a questão. Isto possibilita que o leitor tire suas próprias conclusões sobre os aspectos contraditórios do estudo.

7) *Os relatos de estudo de caso utilizam linguagem e forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa* – dentre as variadas formas de apresentação de um estudo de

caso, a que possui um estilo mais informal, narrativo, ilustrado por figuras de linguagem, citações, exemplos e descrições é o relatório escrito. Existem outras formas, tais como, dramatizações, desenhos, fotografias, colagens, slides, discussões e mesas-redondas.

Bogdan e Biklen (1994) dividem o estudo de caso em três tipos fundamentais:

- a) estudo de caso de uma *organização na perspectiva histórica*, que se caracteriza pela análise de uma organização ao longo de determinado período de tempo;
- b) estudo de caso de *observação*, em que o foco pode ser a organização como um todo, ou algum aspecto particular dela;
- c) estudo de caso do tipo *história de vida*, que centra a análise em uma única pessoa por meio de entrevistas exaustivas.

Ainda de acordo com Bogdan e Biklen (1994), existem outros tipos de estudos de caso, menos utilizados, porém não menos importantes. Dentre eles, destacam-se o estudo de caso de uma comunidade, estudos de caso do tipo análise situacional e microetnográficos.

A escolha do tipo de estudo de caso que se deseja efetuar deve estar alinhada com a decisão entre um estudo de caso único ou de múltiplos casos. Desta forma, Yin (2005) destaca que o estudo de caso único é adequado em diversas circunstâncias, particularmente quando atende a pelo menos um, de cinco fundamentos lógicos: 1) representar o caso decisivo para se testar uma teoria; 2) tratar-se de um caso raro ou extremo; 3) ser um caso representativo ou típico; 4) ser um caso revelador ou; 5) tratar-se de um caso longitudinal.

A seleção de um estudo de caso, para Gil (1999), deve estar alinhada a um conhecimento prévio do universo de pesquisa e a alguns critérios. Um primeiro critério seria a procura por casos típicos, ou seja, objetos que sejam a expressão do tipo ideal da categoria analisada. Podem-se selecionar, também, casos extremos, se a intenção for identificar os limites dentro dos quais as variáveis pesquisadas podem oscilar. Por fim, pode-se optar pela escolha de um caso marginal ou atípico, se o objetivo da pesquisa for identificar as causas das anormalidades verificadas.

Levando-se em consideração a evolução histórica atípica da Universidade do Sul de Santa Catarina no que diz respeito aos procedimentos utilizados no processo de Planejamento Estratégico de Marketing, particularmente, daqueles relacionados à análise ambiental, o estudo mostra-se como sendo um “caso revelador”, de acordo com os preceitos de Yin (2005). Desta forma, o modo de investigação que melhor se adaptou às necessidades desse estudo foi o “**estudo de caso**” de uma organização na perspectiva histórica. O presente estudo delimitou-se à Universidade do Sul de Santa Catarina, instituição mantida por fundação municipal, filiada ao sistema ACAFE, na região Metropolitana de Florianópolis.

Quanto à perspectiva de análise, Babbie (1998) destaca que a dimensão do tempo representa um papel importante no projeto e execução da pesquisa. De acordo com a natureza do problema a ser estudado, é importante que se considere um conjunto de opções relacionadas ao período de tempo que será investigado. O autor exemplifica dizendo que, em um estudo, observações podem ser feitas em um momento específico ou ao longo de um período do tempo. Nesse sentido, para efeito desse estudo, de acordo com a intenção de analisar-se o período de 1997 a 2007, no que se refere ao processo de análise ambiental, optou-se por uma perspectiva de análise **seccional com avaliação longitudinal**.

3.3 FONTES E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para Yin (2005), a pesquisa do tipo estudo de caso baseia-se em uma ampla variedade de fontes de evidências como, por exemplo, documentos, artefatos, entrevistas e observações, permitindo que o pesquisador se dedique a diversas questões históricas, comportamentais e atitudinais. A utilização de fontes múltiplas permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, mais conhecida como processo de triangulação. Esse processo envolve analisar as informações provenientes das diferentes fontes em conjunto visando a que os eventos ou fatos do estudo de caso sejam suportados por mais de uma fonte de informações.

Pelo fato do presente estudo caracterizar-se como sendo uma pesquisa predominantemente qualitativa, um dos alicerces da mesma reside na utilização da técnica da entrevista. O termo entrevista, segundo Richardson (1999, p. 207), é constituído pela junção de duas palavras: *entre* e *vista*, sendo que “*entre* indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas, *vista* refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo, assim, *entrevista* refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas”.

Ainda de acordo com Richardson (1999), as entrevistas podem ser estruturadas ou não estruturadas. A entrevista estruturada, também, conhecida como questionário, apresenta como principal característica a implementação por meio de perguntas e respostas pré-formuladas e a determinação de freqüências de resposta. Já, no caso da entrevista não estruturada, também, chamada de entrevista em profundidade, ao invés de respem quer a uma pergunta cujas alternativas de resposta já estão determinadas, objetiva-se uma conversação guiada com o objetivo de obter do entrevistado o que ele considera como aspectos mais relevantes em função de determinado problema ou situação em estudo.

As entrevistas do tipo “não estruturadas” podem apresentar algumas questões que serão abordadas ou perguntas que serão efetuadas, porém as possibilidades de respostas sempre serão abertas. Dependendo do autor em questão, esse tipo de entrevista pode receber diferentes denominações. Richardson (1999) elenca três variações: entrevista dirigida, entrevista guiada e entrevista não diretiva. Da mesma forma, Yin (2005) destaca três variações: entrevista espontânea, entrevista focada e levantamento formal. Também, na opinião de Gil (1999), observam-se três tipos: entrevista informal, entrevista focalizada e entrevista por pautas. Por outro lado, Triviños (1995), ao invés de definir algumas subclasses, denomina esse tipo de entrevista de semi-estruturada.

Além das entrevistas, Yin (2005) destaca que existem outras fontes de evidências comumente utilizadas em estudos de caso, com destaque para documentos e registros em arquivos. Para o autor, com exceção de estudos que investiguem sociedades que não dominavam a arte da escrita, nos demais a pesquisa documental apresenta-se como um fator de grande relevância a todos os tópicos de um estudo de caso.

A análise documental, de acordo com Richardson (1999), consiste em diversas operações que visam ao estudo de um ou mais documentos com a finalidade de descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais os mesmos podem estar relacionados. Sobre fenômenos sociais, os documentos escritos e as estatísticas, apesar da ampla utilização, não são as únicas fontes de informações, destacam-se também objetos, elementos iconográficos, bem como documentos fotográficos, cinematográficos e fonográficos, dentre outros.

A pesquisa documental, para Gil (1999), assemelha-se a pesquisa bibliográfica, sendo que a diferença básica reside na natureza das fontes. Destacam-se os documentos de primeira mão, que são aqueles que ainda não receberam nenhum tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias e gravações. Por outro lado, existem, também, os documentos de segunda mão, que são aqueles que já foram analisados, enquadram-se, nesse tipo, os relatórios de pesquisa, relatórios de empresa e tabelas estatísticas.

No presente estudo de caso, de acordo com que foi exposto, para a obtenção dos dados primários, utilizou-se a **entrevista não-estruturada**. Já a técnica da **pesquisa documental** foi utilizada na etapa de coleta de dados secundários, como se descreve a seguir.

A pesquisa documental foi realizada tanto internamente, quanto externamente, no que se refere à unidade de análise. A pesquisa documental interna na organização possibilitou que documentos relativos aos processos de planejamento estratégico organizacional e de marketing fossem resgatados relativos aos seus períodos históricos e teve como principal

fonte a Assessoria de Planejamento Estratégico – ASSEST. A pesquisa, também, ajudou na construção do texto relativo ao histórico da instituição.

Já, a pesquisa documental externa à organização possibilitou que diversas informações relativas ao cenário da Educação Superior do Brasil e do Estado de Santa Catarina, particularmente, na região Metropolitana de Florianópolis fossem obtidas. Nesse sentido, as principais fontes foram: INEP (2006), ACADE (2006) e IBGE (2006).

Na etapa de obtenção dos dados primários, primeiramente, procurou-se a identificação dos principais atores ligados ao planejamento estratégico organizacional, ao planejamento de marketing e a operacionalização da etapa de análise ambiental. Desta forma, identificaram-se diversos colaboradores ligados à alta e à média direção da universidade: Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitoria Administrativa, Pró-Reitoria Acadêmica, Direção de *Campus*, Assessoria de Marketing, Gerência de Mercado e Unidade de Inteligência Competitiva.

Levando-se em consideração o período de tempo envolvido na análise, no caso, onze anos da história da Instituição, procurou-se a identificação de pessoas que estiveram ligadas a estas funções gerenciais durante o período de análise. Desta forma, a amostra representativa foi constituída por onze entrevistados, os quais foram submetidos a entrevistas em profundidade, com base em questionários não-estruturados (Apêndice 1).

Para efeito de citação no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, os entrevistados foram aleatoriamente identificados pelas respectivas onze primeiras letras maiúsculas do alfabeto da língua portuguesa. As entrevistas realizadas com os componentes da amostra, com uma duração média de 50 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas, de modo a gerar os textos de suporte para a etapa de descrição, análise e interpretação dos resultados, os quais são descritos na seqüência.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Após a conclusão das entrevistas de campo e da pesquisa documental, a próxima etapa, dentro do estudo de caso refere-se à análise e interpretação dos dados. De acordo com Yin (2005), a análise das evidências de um estudo de caso, representa um dos aspectos de menor nível de desenvolvimento e ao mesmo tempo de maior grau de dificuldade quando da sua realização em uma pesquisa.

Diversos métodos se apresentam como possíveis alternativas ao trabalho do pesquisador. Vergara (2005) elenca vinte e duas possibilidades e destaca que o pesquisador saberá escolher o tipo mais adequado à teoria de suporte do seu estudo, ao problema que

gerou a sua investigação e fará essa escolha de acordo com os seus pressupostos epistemológicos.

Na área de ciências sociais, o método de análise de conteúdo apresenta-se como sendo um dos mais utilizados. Triviños (1995) destaca que os primórdios da análise de conteúdo remontam às primeiras iniciativas de interpretação dos livros sagrados. O século XX foi marcado pela maturidade do método e pelo lançamento da obra mais significativa da área, o livro de Laurence Bardin, intitulado “*L’analyse de contenu*”, publicado em Paris, no ano de 1977. Nesse livro, Bardin configurou detalhadamente a técnica de emprego, os princípios básicos e os conceitos fundamentais da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, pela conceituação de Bardin (2004), refere-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que procura descrever o conteúdo das mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos. A principal finalidade da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de emissões ou às recepções de mensagens, podendo utilizar-se de indicadores quantitativos ou não.

Para Richardson (1999), o método da análise de conteúdo apresenta três características metodológicas: a objetividade, a sistematização e a inferência. A objetividade refere-se à definição de regras e a procedimentos recomendados para cada etapa da análise de conteúdo. Já, a sistematização quer dizer que o procedimento de inclusão ou exclusão de conteúdo ou categorias de um texto resulta de regras consistentes e sistemáticas. Por fim, a inferência é a operação resultante da aceitação de uma proposição, em virtude de uma relação com outras proposições anteriormente aceitas como verdadeiras.

O processo de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2004), é composto por três etapas cronológicas: 1) pré-análise 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na seqüência, apresenta-se um detalhamento destas fases.

A fase de *pré-análise* caracteriza-se pela organização do material, ou seja, a escolha das informações a serem submetidas à análise, formulação de objetivos e hipóteses e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Nessa fase, procede-se uma leitura de todas as transcrições de análise, posteriormente, procede-se a escolha de acordo com as regras da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

Na fase subsequente, de *exploração do material*, reúne-se todo o material selecionado e procede-se um estudo aprofundado ou codificação. A codificação consiste de um processo pelo qual o conjunto dos dados brutos colhidos nas entrevistas é transformado e, posteriormente, agrupado em unidades menores, de forma que se possa proceder a uma descrição das características pertinentes do conteúdo. A organização da codificação

compreende a escolha das unidades, a determinação das regras de contagem e das categorias de classificação e agrupamento dos dados.

A última fase da análise de conteúdo envolve o *tratamento dos resultados, inferência e interpretação* do material. O tratamento consiste na categorização ou classificação dos elementos de um conjunto, por diferenciação e por gênero com os critérios previamente definidos. Os critérios de classificação podem ser: semânticos (categorias temáticas); sintáticos (verbos e adjetivos); léxicos (sentido das palavras) e expressivos (categorias de palavras). Destaca-se que a divisão dos componentes das mensagens analisadas em categorias não é uma etapa obrigatória em todo processo de análise de conteúdo. Essa última etapa finaliza-se com as inferências e interpretações de acordo com os objetivos iniciais.

Sobre as fases de exploração e tratamento do material, Vergara (2005) destaca que, após a transcrição das entrevistas, deve-se definir o tipo de grade de análise: aberta, fechada ou mista. Posteriormente, definem-se as unidades de análise que podem ser palavras, expressões, frases ou parágrafos. Por fim, definem-se as categorias para a análise, conforme a grade escolhida. As categorias de grade aberta são identificadas conforme vão surgindo ao pesquisador durante o andamento da análise. Já as categorias de grade fechada são definidas anteriormente e não são alteradas. Finalmente, as categorias de grade mista, apesar de serem definidas preliminarmente, podem ser acrescentadas ou reduzidas durante o processo de análise dos dados.

Diante do exposto e considerando-se o problema de pesquisa, bem como os objetivos estabelecidos e as características do estudo de caso, explicita-se que o presente estudo foi pautado por fundamentos do método da **análise de conteúdo**, no que se refere à etapa de análise e de interpretação dos dados oriundos das entrevistas de campo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os objetivos propostos, no presente capítulo, os dados obtidos por meio das entrevistas de campo, bem como outros dados secundários, serão apresentados, analisados e discutidos. Primeiramente, faz-se uma análise retrospectiva dos principais indicadores do setor de ensino superior em Santa Catarina, após 1996. Posteriormente, caracteriza-se a instituição em estudo. Na seqüência, observa-se o processo de análise ambiental para o planejamento estratégico de marketing, bem como sua interação com o planejamento estratégico organizacional. Por fim, apresentam-se diretrizes para o processo de análise ambiental voltada ao planejamento estratégico de marketing.

4.1 O CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR, APÓS 1996

O cenário do ensino superior brasileiro e, conseqüentemente, o catarinense, sofreram uma grande modificação após a publicação da Emenda Constitucional nº 14, por meio da qual foi sancionada a Lei nº 9394/96 de Diretrizes de Bases da educação nacional no ano de 1996. Os indicadores apresentados, a seguir, demonstram uma grande aceleração de crescimento observada em um período de dez anos. Os dados analisados referem-se ao número de instituições de ensino superior, quantidade de cursos de graduação presencial, total de vagas oferecidas, relação candidato/vaga das instituições do Brasil e de Santa Catarina.

De acordo com as Sinopses Estatísticas da Educação Superior do INEP (2006), o primeiro indicador analisado refere-se à grande ampliação do número de instituições de ensino superior, observada no Brasil do período de 1997 a 2006. O crescimento verificado no setor nesse período foi da ordem de 252,2%. Como se observa, no gráfico 1, o grande responsável por esse crescimento numérico foi o setor privado, o qual, de 2000 a 2006, apresentou uma ampliação de 199,4%, passando de 1.004 instituições, em 2000, para 2.022 em 2006. No mesmo período, o setor público cresceu 140,9%, passando de 176 para 248 instituições ao final do ano de 2006. Destaca-se que, devido a uma mudança no critério de enquadramento das instituições, ocorrido após o ano 2000, os dados referentes aos anos de 1997 a 1999 não foram comparados aos demais.

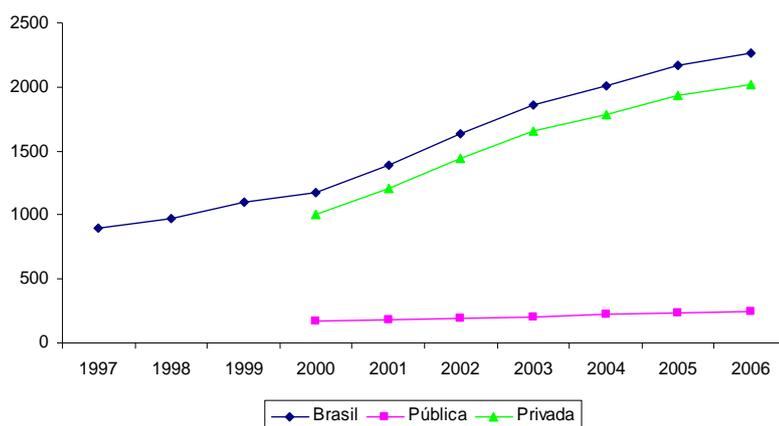


Gráfico 1 – Número de Instituições/Brasil

Fonte: Sinopses Estatísticas da Educação Superior - INEP/MEC

Ainda, com relação ao aumento do número de instituições de ensino superior, em Santa Catarina, o crescimento verificado, também, foi bastante significativo e seguiu a tendência nacional, como se observa no gráfico 2. Com base nos dados do INEP (2006), em 1997, o Estado contava com apenas 22 instituições de ensino superior e, ao final de 2006, esse número era de 105 instituições, o que representa um aumento de 477,3%, bem acima do percentual nacional. De 2000 a 2006, as instituições públicas passaram de 5 para 8, representando um aumento de 160%, ou seja, abaixo do índice nacional. No que se refere ao setor privado, durante o mesmo período, o número de instituições passou de 27 para 97, traduzindo-se em um aumento de 359,6%, valor também superior ao verificado no país.

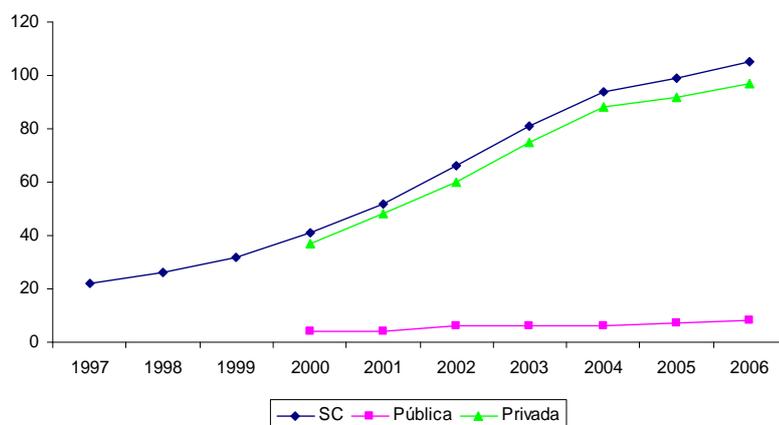


Gráfico 2 – Número de Instituições/SC

Fonte: Sinopses Estatísticas da Educação Superior - INEP/MEC

Observando-se mais detalhadamente o crescimento do número de instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina, observa-se um aumento na grande maioria dos tipos de instituição, com exceção da pública estadual e das comunitárias, como se observa na tabela 1. Nesse sentido, ressalta-se o expressivo aumento do número das instituições de natureza particular, as quais passaram de 19 em 2000, para 79, em 2006, ou seja, uma variação de 415%. Destaca-se, também, o aumento verificado na quantidade de instituições de ensino superior públicas, tanto de natureza federal, quanto municipal, as quais apresentaram uma variação de 300% e 100%, respectivamente.

NATUREZA JURÍDICA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Pública – Federal	1	1	2	2	2	3	3
Pública – Estadual	1	1	1	1	1	1	1
Pública - Municipal	2	2	3	3	3	3	4
Particular	19	30	42	61	72	75	79
Comunitária	18	18	18	14	16	17	18

Tabela 1 – Distribuição por tipo de IES em Santa Catarina

Fonte: Sinopses Estatísticas da Educação Superior - INEP/MEC

Com o aumento do número de instituições de ensino superior no Brasil, segundo os dados do INEP (2006), a quantidade de cursos oferecidos, também, foi ampliada, todavia, as instituições de natureza privada foram as grandes protagonistas desse aumento, como se observa no gráfico 3. No ano de 1997, existiam no país 6.132 cursos superiores presenciais, ao final de 2006, esse número passou para 22.101, percentualmente, a variação foi de 360,4%. As instituições privadas, que no ano 2000 ofertaram 6.564 cursos, em 2006, passaram a ofertar 15.552, ou seja, um aumento da ordem de 236,9%. Por outro lado, as instituições de natureza pública, que em 2000 ofereceram 4.021 cursos, no ano de 2006, tinham ampliado essa oferta para apenas 6.594 cursos, ou seja, 164,0%.

Os dados do INEP (2006), também, demonstraram que, na esfera pública, de 2000 a 2006, as instituições de natureza federal apresentaram um aumento de oferta da ordem de 139,5%, as estaduais ampliaram em 181,6%, enquanto, nas municipais, o aumento foi de 213%. No setor privado, as instituições particulares foram as grandes vedetes do crescimento nacional, ampliando a oferta de cursos em 273,9%, por outro lado, as instituições comunitárias ampliaram a sua oferta em 199,2%.

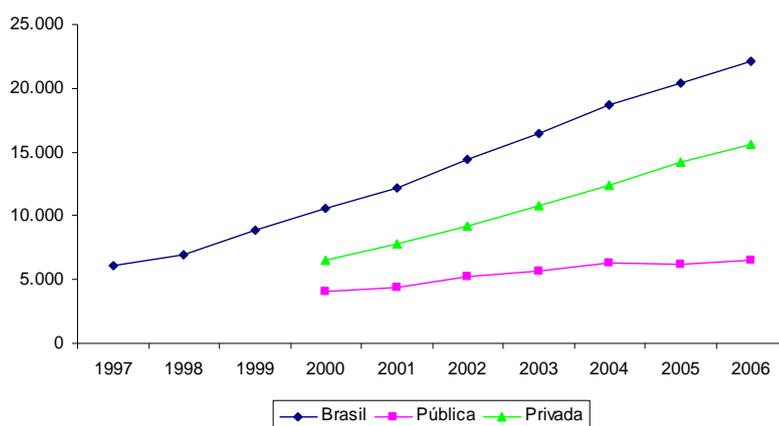


Gráfico 3 – Oferta de cursos de graduação presencial/Brasil

Fonte: Sinopses Estatísticas da Educação Superior - INEP/MEC

Sobre a ampliação da oferta de cursos superiores presenciais, verificada no Estado de Santa Catarina, o gráfico 4 demonstra um comportamento diferenciado em relação ao quadro nacional. Em termos absolutos, em 1997, o conjunto das instituições oferecia 300 cursos, ao final de 2006 constatou-se a oferta de 1.095 cursos, representando um aumento de 365,0%. De 2000 a 2006, a rede pública foi responsável por uma ampliação de 203,0%, enquanto a rede privada aumentou a oferta em 170,7%.

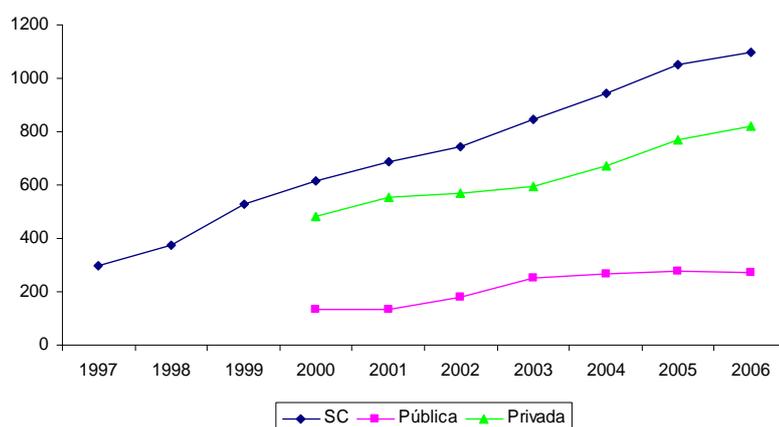


Gráfico 4 – Oferta de cursos de graduação presencial /SC

Fonte: Sinopses Estatísticas da Educação Superior - INEP/MEC

Especificamente, em Santa Catarina, de acordo com a tabela 2, a ampliação mais expressiva de oferta de cursos de graduação presencial, em termos absolutos, foi verificada nas instituições particulares, as quais passaram de 91 cursos oferecidos, em 2000, para 281 no ano

de 2006, um aumento de 308,8%. Em termos percentuais, a mais expressiva ampliação foi verificada nas instituições públicas municipais, da ordem de 383%. No mesmo período, as instituições comunitárias passaram de 390, para 540 cursos oferecidos, ou seja, um aumento de 138,5%. Por outro lado, nesse período, as instituições públicas federais apresentaram uma redução na oferta, passando de 66 cursos, em 2000, para 60, em 2006.

NATUREZA JURÍDICA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Pública – Federal	66	57	53	55	56	58	60
Pública – Estadual	21	22	25	25	29	30	30
Pública - Municipal	48	54	100	170	184	190	184
Particular	91	117	156	179	215	263	281
Comunitária	390	438	411	415	459	508	540

Tabela 2 – Cursos presenciais por tipo de IES em Santa Catarina

Fonte: Sinopses Estatísticas da Educação Superior - INEP/MEC.

Como resultado da ampliação do número de cursos de graduação presencial, oferecidos pelas instituições no Brasil, verificou-se, também, um significativo aumento do total de vagas disponibilizadas, como se observa no gráfico 5. No total, as 699.198 vagas, oferecidas em 1997, foram ampliadas para 2.629.598, em 2006, ou seja, um aumento de 376,0%. A rede pública aumentou a sua oferta em 139,1% e passou de 237.982 vagas, em 2000, para 331.105, em 2006. Por outro lado, as instituições privadas apresentaram um aumento 266,6%, passando de 862.242 vagas, em 2000, para 2.298.493, no ano de 2006.

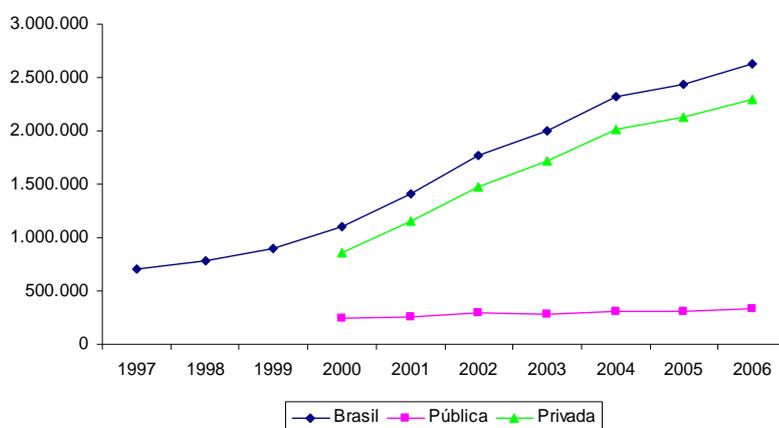


Gráfico 5 – Total de vagas oferecidas/Brasil

Fonte: Sinopses Estatísticas da Educação Superior - INEP/MEC.

Em comparação ao quadro nacional, no que se refere à oferta de vagas ao ensino superior, no Estado de Santa Catarina, as instituições de natureza pública e privada apresentaram um comportamento diferenciado, como se verifica no gráfico 6. Em termos percentuais, o aumento verificado no período de 1997 a 2006, foi de 404,4%, passando de 23.174 para 93.946 vagas. A rede pública, de 2000 a 2006, apresentou um aumento percentual acima do padrão nacional, da ordem de 260,1%, passando de 9.847 vagas para 25.670. Por outro lado, no mesmo período, as instituições privadas apresentaram uma ampliação percentual da ordem de 214,6%, abaixo do desempenho nacional, em 2000, foram oferecidas 31.810 vagas e, em 2006, esse número era de 68.276.

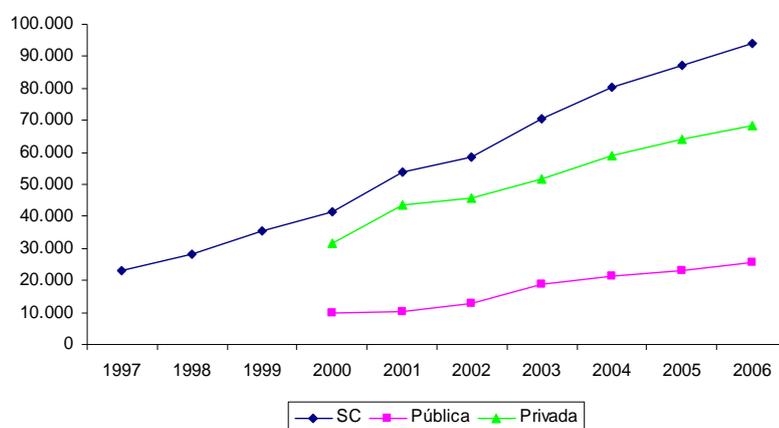


Gráfico 6 – Total de vagas oferecidas/SC

Fonte: Sinopses Estatísticas da Educação Superior - INEP/MEC.

Uma análise mais detalhada do quadro de oferta de vagas ao ensino superior catarinense demonstra um comportamento diferenciado em termos percentuais das instituições de natureza pública municipal e particular, sendo as protagonistas do período, de acordo com a tabela 3. As instituições particulares, que, no ano 2000, ofereciam 8.190 vagas, ao final de 2006, tinham ampliado a oferta para 30.946, um aumento percentual de 377,9%. As instituições públicas municipais que, em 2000, ofereciam 4.863 vagas, passaram a ofertar 19.230, ou seja, ampliaram a oferta em 410,6%.

Nesse mesmo período, ainda, de acordo com a tabela 3, verifica-se que as instituições comunitárias que, em 2000 ofereciam 23.620 novas vagas, passaram a oferecer 37.330, no ano de 2006, em termos percentuais, o aumento foi de 158,0%. As instituições públicas federais ampliaram a sua oferta em 11,4%, passando de 3.802, em 2000, para 4.236 vagas, no

ano de 2006. A instituição pública estadual ampliou a sua oferta em 156,6%, passando de 1.404 vagas, em 2000, para 2.204 novas vagas, em 2006.

NATUREZA JURÍDICA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Pública – Federal	3.802	3.802	3.934	4.098	4.155	4.244	4.236
Pública – Estadual	1.407	1.325	1.600	1.600	2.035	2.196	2.204
Pública - Municipal	4.683	5.198	7.407	13.051	15.344	16.455	19.230
Particular	8.190	11.451	17.729	23.661	27.603	30.519	30.946
Comunitária	23.620	32.281	27.866	28.141	31.229	33.769	37.330

Tabela 3 – Oferta de vagas por tipo de IES em Santa Catarina

Fonte: Sinopses Estatísticas da Educação Superior - INEP/MEC

Diante da ampliação considerável da oferta de vagas no Brasil, dados do INEP (2006) apontam que, tanto instituições de natureza pública, quanto privadas, apresentaram diminuições nos índices de candidato/vaga ao ensino superior no período de 2000 a 2006. As instituições públicas apresentaram uma redução de 8,9 para 7,1 candidato/vaga, ou seja, 20,2% de queda na procura. Por outro lado, as instituições de natureza privada, além de também apresentarem uma redução na procura, a qual diminuiu de 1,9 para 1,2 candidato/vaga, percentualmente, a diminuição foi de 58,3%.

Em Santa Catarina, o quadro geral, também, apresenta uma redução nos indicadores de candidato/vaga de todas as instituições, no entanto, durante o período de 2000 a 2006, de acordo com a tabela 4, algumas oscilações foram verificadas. As instituições públicas federais apresentavam uma relação de candidato/vaga de 8,3, no ano de 2000, chegaram a 10,2, em 2002, e fecharam 2006 com 8 candidatos para cada vaga oferecida. A instituição pública estadual, também, apresentou um comportamento oscilante desse indicador, partindo de 11,5, em 2000, e chegando, ao ano de 2006, com 3,6 candidatos para cada vaga.

A tabela 4 também demonstra que as demais instituições públicas municipais, privadas e comunitárias apresentaram um quadro de redução constante dos indicadores de relação candidato/vaga. Nas instituições públicas municipais, a redução foi de 34,8%, caindo de 2,3 para 1,5 candidato/vaga. As instituições particulares começaram o ano 2000 com uma procura de 1,5, a qual diminuiu para 0,9 candidato/vaga, em 2006, uma redução de 40,0%. Por fim, as instituições comunitárias, que começaram o ano de 2000 com um índice de 2,0 candidatos para cada vaga oferecida, ao final de 2006, apresentaram uma redução para 1,3, o que, em

termos percentuais, representa uma queda de 35% na procura, ou seja, entre instituições particulares e comunitárias, apesar da diminuição dos indicadores, em ambos os casos, tanto em termos percentuais, quanto absolutos, as instituições comunitárias apresentaram uma menor redução em seus indicadores.

NATUREZA JURÍDICA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Pública – Federal	8,3	9,3	10,2	10	9,5	9,9	8
Pública – Estadual	11,5	2,6	2,8	4,4	10,3	8,3	3,6
Pública - Municipal	2,3	2,2	2,2	1,9	1,5	1,4	1,5
Particular	1,5	1,5	1,4	1	0,9	0,8	0,9
Comunitária	2	2,1	1,9	-	1,5	1,5	1,3

Tabela 4 – Relação candidato/vaga em SC de 2000 a 2006

Fonte: Sinopses Estatísticas da Educação Superior - INEP/MEC.

Com base em dados da ACAFE (2007), a qual reúne a grande maioria das instituições comunitárias do Estado de Santa Catarina, no período de 2000 a 2006, o sistema ACAFE manteve a liderança no que se refere ao número total de matrículas, como se observa na tabela 5. No ano de 2006, enquanto todas as instituições de natureza privada matricularam 48.069 estudantes, totalizando 23,2%, a Universidade Federal de Santa Catarina matriculou 21.589 alunos, representando 10,5% do total, as 137.131 matrículas restantes foram implementadas por instituições pertencentes ao sistema ACAFE, ou seja, 66,3% do todo.

Instituição	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ACAFE	100.044	115.464	122.612	121.002	139.267	143.153	137.131
UFSC	16.363	17.111	18.632	18.710	18.949	18.852	21.589
IES Privadas	8.000	22.000	30.000	36.000	35.127	41.598	48.069
Totais	124.407	154.575	171.244	175.716	193.343	199.814	206.789

Tabela 5 – Matrículas da ACAFE em comparação com outras IES

Fonte: ACAFE (2007).

A maior concentração de instituições de ensino superior, no Estado de Santa Catarina, segundo dados do INEP (2006), verifica-se na região Metropolitana de Florianópolis, particularmente, nos municípios de Florianópolis e São José. Nesses dois municípios, encontram-se, aproximadamente, 24% do total de instituições particulares do Estado, além de

diversos Campi das duas maiores Instituições comunitárias. O município de Florianópolis conta, ainda, com o *Campus* da Universidade Federal do Estado, e concentra a maior parte dos alunos da única Universidade mantida pelo governo Estadual.

O município de Florianópolis, de acordo com o IBGE (2006), registrou 20.587 alunos matriculados no ensino médio no ano de 2006, para uma população de 396.723 habitantes, como se observa na tabela 6. Ainda, em 2006, dados da ACAFE (2007) demonstram que a Universidade Federal possuía 21.589 alunos matriculados e a Universidade Estadual contava com 10 344 alunos. Ressalta-se, também, que 16,4% das 48.069 matrículas registradas em instituições privadas do Estado estavam concentradas nesse município, de acordo com dados do INEP (2006) e da ACAFE (2007).

Aos números citados somam-se os alunos das outras duas instituições federais e da instituição comunitária, as quais, também, estão instaladas no município, e pode-se ter uma noção da grande oferta de matrículas para o ensino superior disponibilizadas na cidade de Florianópolis e, conseqüentemente, da elevada concorrência instalada. De acordo com a tabela 6, observa-se, que no município de São José, a concorrência, também, é acentuada, levando-se em consideração a população reduzida e as matrículas do ensino médio que também são menores, em comparação com o vizinho maior.

Município	População*	Matric. Ens. Médio*	IES Partic.	IES Comunit.	IES Públicas
Florianópolis	396.723	20.587	13	1	3
São José	196.887	7.602	6	1	1
Totais	593.610	28.189	19	2	4

Tabela 6 – Tabela comparativa entre Florianópolis e São José

Fonte: * IBGE (2006); INEP (2006).

Os dados, até aqui elencados, ajudam a elucidar a evolução dos indicadores relativos ao cenário da educação superior no Estado de Santa Catarina em comparação ao desempenho do setor no Brasil. Como se verificou, houve um período de grande crescimento quantitativo em todos os índices de desempenho, tanto em termos absolutos, quanto percentuais, crescimento esse que resultou em grande aumento de oferta de serviços educacionais. Na região Metropolitana de Florianópolis, particularmente, na Capital, os dados referentes à população e ao ensino médio, quando confrontados com a grande oferta de serviços educacionais, gratuitos ou não, fornecem indicativos de uma acentuada concorrência no setor.

Desta forma, encerra-se a apresentação dos indicadores do desempenho do setor educacional catarinense, após o ano de 1996. Na seqüência, segue-se a apresentação da unidade de análise desse estudo, a Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

4.1.1 A Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

No ano de 1984, como destacam Markun e Hamilton (2001), a direção, da então FESSC - Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - encaminhou ao Conselho Federal de Educação uma carta-consulta, solicitando a criação, pela via do reconhecimento, da Universidade do Sul de Santa Catarina. Porém, somente em 3 de dezembro de 1986, foi constituída uma comissão para acompanhar, durante 24 meses, a execução do projeto apresentado na carta-consulta. Em 12 de novembro de 1988, a comissão de avaliação concluiu que a FESSC preencheria todos os requisitos para tornar-se uma Universidade. No dia 25 de janeiro de 1989, o Conselho Federal de Educação aprovou a criação da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

Markun e Hamilton (2001) destacam que a primeira eleição para Reitor ocorreu em 22 de março de 1989. Nessa ocasião, José Müller tornou-se o primeiro Reitor eleito da Unisul com 80% dos votos. No entanto, somente em maio do mesmo ano, foram eleitos o Vice-Reitor – Wilson Schuelter, o Pró-Reitor de Administração – Sebastião Salésio Herdt, a Pró-Reitora de Ensino – Amaline Issa Mussi (mais tarde substituída por Augustino Frasson e, depois, por Honório Gotardo), o Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão – Eduardo Búrigo de Carvalho e o Chefe de Gabinete - Joaquim de Sá Faraco.

No ano de 1992, foi implantado o *Campus* de Araranguá, com cursos superiores de Ciências Agrárias, Administração, Direito, Pedagogia e Letras. Os cursos começaram a funcionar nas instalações de um colégio estadual.

Em 1993, novas eleições para Reitor foram realizadas, e Silvestre Heerdts elegeu-se com 62% dos votos. Silvestre tomou posse em 19 de março do mesmo ano. A reitoria seria completada somente dois meses depois com a reeleição de Wilson Shuelter para a Vice-Reitoria. Completando a reitoria, lá estavam: Gerson Luiz Joner da Silveira – Pró-Reitor de Ensino, Paulo Fernandes Sotero – Pró-Reitor de Administração, Hamilton Savi – Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão (posteriormente substituído por Augustino Andrino Frasson e, por fim, Ismael Pedro Bortoluzzi).

Ainda, no ano de 1993, como destacam Markun e Hamilton (2001), a Reitoria decidiu iniciar o primeiro processo de planejamento estratégico. Nesse processo, importantes objetivos foram traçados, e a Unisul começou a crescer a passos largos. No ano de 1995, a instituição possuía 7.092 alunos, 403 professores e 298 funcionários. Três anos depois, em 1998, o número de alunos já era de 13.294, com 771 professores e 466 funcionários, um crescimento acelerado.

Em 1996, a Unisul chega à Grande Florianópolis, iniciando o ano com sete cursos, 490 estudantes e terminando o ano com dez cursos e 871 estudantes. Markun e Hamilton (2001) destacam que, nesse período, as salas de aula funcionavam no Colégio Maria Vargas, na Ponte do Imaruim, município de Palhoça. No ano de 1997, acontece a inauguração da nova sede do *Campus* de Araranguá.

Também, no ano de 1997, Silvestre Heerdt foi reeleito com 94% dos votos para Reitor, Gerson Luiz Joner da Silveira para Vice-Reitor e Wilson Schuelter assumiu a chefia de gabinete da reitoria. O número de Pró-Reitores foi reduzido de três para dois, e foram criadas diretorias como auxílio. Paulo Sotero foi nomeado Pró-Reitor de Administração e Ailton Nazareno Soares como Pró-Reitor Acadêmico.

No ano de 1998, foi inaugurada a Cidade Universitária Pedra Branca, também, no município de Palhoça, sede do *Campus* da Grande Florianópolis. Markun e Hamilton (2001) observam que o número de alunos desse *Campus*, que, ao final de 1996 era de 871, ao final de 2001, totalizava 5.500, num total de 25 cursos oferecidos.

Em 20 de dezembro de 2000, Gerson Luiz Joner da Silveira foi eleito Reitor da Unisul com 93,2% dos votos, tendo como Vice-Reitor, Sebastião Salésio Herdt. Em 2001, foram nomeados os outros componentes da reitoria: Wilson Schuelter assumiu a chefia de gabinete e secretaria-geral da reitoria, Ailton Nazareno Soares foi nomeado Pró-Reitor de Administração (depois substituído por Diclô Espedito Vieira) e Edgar Augusto Lanzer, para a Pró-Reitoria Acadêmica (depois substituído por Ailton Nazareno Soares).

Nesse primeiro mandato, destaca-se a implantação da Unisul Virtual no ano de 2001, a qual ficaria responsabilizada de romper os limites do Estado de Santa Catarina e levar os serviços educacionais da Unisul para outros estados e países. No ano de 2003, foi inaugurado o *Campus* Norte da Ilha, instalado na cidade de Florianópolis. Nesse *Campus*, foi instalada a primeira escola de negócios da Unisul – Unisul Business School e, no ano de 2004, foi oferecido o curso de Administração e Negócios.

Ainda, no ano de 2004, Gerson Luiz Joner da Silveira foi reeleito para um segundo mandato à frente da Reitoria da Unisul, tendo novamente como Vice-Reitor, Sebastião Salésio

Herd. Nesse segundo mandato, Sebastião Salésio Herdt também acumulou a função de pró-Reitor Acadêmico e Marcus Vinicius Anátócles da Silva Ferreira foi nomeado Pró-Reitor de Administração. Como Chefe de Gabinete e Secretário-Geral da Reitoria, foi nomeado Fabian Martins de Castro.

Atualmente, a UNISUL, através de sua estrutura *Multi-Campi*, encontra-se presente em diversos municípios: Tubarão, Araranguá, Braço do Norte, Laguna, Imbituba, Içara, Palhoça e Florianópolis, agrupados em cinco *Campi* com três Diretores. Os *Campi* de Tubarão e de Araranguá tem como Diretor Valter Schmitz Neto. Já os *Campi* da Grande Florianópolis e Norte da Ilha estão sob a direção de Ailton Nazareno Soares. Por fim, o *Campus* Virtual é dirigido por João Vianney Valle dos Santos.

Ao final do ano de 2007, a Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL - atingiu o número aproximado de 41.000 alunos, assumindo, assim, o posto de maior universidade do Estado de Santa Catarina. Estes alunos estão matriculados em mais de cinquenta cursos regulares de graduação, seqüenciais, especialização, mestrado e cursos de extensão no ensino presencial e a distância. Os alunos da graduação estão assim distribuídos: 2.400 alunos matriculados no *Campus* de Araranguá; 8.813 alunos no *Campus* de Tubarão; 7.062 alunos freqüentando o *Campus* da Grande Florianópolis; 1.236 alunos no *Campus* Norte da Ilha e 7.342 alunos inscritos no *Campus* Virtual. A Unisul conta, ainda, com 13.000 alunos matriculados em cursos de pós-graduação e 900 alunos no Colégio Deohn.

4.2 A ANÁLISE AMBIENTAL NO PLANEJAMENTO DE MARKETING

Com o objetivo de caracterizar o processo de análise ambiental no planejamento de marketing adotado pela Unisul, no período de 1997 a 2007, com destaque para a interação com o respectivo processo estratégico adotado, o tópico seguinte aborda a análise do discurso dos onze gestores entrevistados. Tais gestores estavam ligados aos seguintes setores da Universidade: Reitoria, Pró-reitoria, Assessoria de Planejamento Estratégico, Assessoria de Marketing, direção de *Campus* e gerência de mercado. Independente dos setores de vinculação dos entrevistados, os mesmos serão identificados pelas primeiras onze letras do alfabeto.

Ressalta-se o fato de que a Universidade, em análise, implementou o seu primeiro processo de planejamento estratégico, no ano de 1993, sendo uma das pioneiras no sistema fundacional catarinense. Esse pioneirismo, para a época, é destacado pelo entrevistado B “(...)

naquele ano, com o início da gestão do professor Silvestre e a implantação do novo *Campus* de Araranguá, foram iniciados os seminários de planejamento estratégico, algo inovador para a instituição e para as outras fundações educacionais”.

No período, que compreende os anos de 1993 a 1996, caracterizado por Alperstedt, Martignago e Fiates (2005), como a fase da “expansão contida” da instituição, os dirigentes, estavam convencidos que a Universidade deveria ser vista como uma empresa, concentrada na procura de resultados para suportar e expandir suas atividades. No entanto, de acordo com o entrevistado G, esse período foi caracterizado por ações institucionais que se caracterizaram por ser mais reativas do que proativas.

Desde 1993, a expansão da Universidade para Araranguá foi para barrar a Ulbra e, em 1996, a vinda para a Grande Florianópolis foi para bloquear a invasão da Univali. Foram muito mais ações reativas do que proativas, não existia uma estratégia, existia um espaço a ser ocupado, existia uma demanda reprimida e, por conta de proteção de mercado, fez-se esse processo. Era capacidade de investir versus demanda reprimida e espaços e oportunidades. (Entrevistado G).

Durante esse período de expansão contida, as ações foram orientadas com base no primeiro processo de planejamento estratégico elaborado no ano de 1993, como destaca o entrevistado G: “(...) após 1993, o processo de planejamento estratégico, da instituição foi descontinuado e retomado em 1997, no entanto, durante esse período, muitas ações foram tomadas com base naquele primeiro planejamento”.

Ainda, durante esse período, percebeu-se a necessidade de se investir em marketing, como destaca o entrevistado C: “(...) você percebia, desde 1993, que haveria uma explosão do ensino superior. Então, os primeiros momentos da Unisul foram simplesmente para trabalhar a marca institucional, ou seja, começar a colocar o nome da Unisul no mercado, sem muita fixação por determinados produtos ou serviços”. Nesse sentido, o entrevistado B complementa que: “(...) um dos três principais projetos estratégicos do primeiro planejamento estratégico da Universidade foi o investimento em marketing. E isto nós fomos fazendo aproximadamente até o ano de 1998-99”.

Já, no ano de 1996, a implementação da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) foi um dos fatores de motivação para que a Reitoria retomasse a questão do planejamento estratégico e, inclusive, motivou a estruturação de uma assessoria para cuidar exclusivamente desta área, como destaca o entrevistado C: “(...) a nova LDB e as grandes mudanças que estavam por vir motivaram a instituição a contratar pessoas para trabalhar a questão do planejamento dentro

da Universidade. Contratamos, também, novos consultores e já, a partir de 1997, começamos a olhar a questão da missão, visão, valores e acima de tudo analisando o mercado”.

O entrevistado G destaca que: “(...) a partir de 1997, o planejamento estratégico passou a ser um processo sistemático e cada vez mais profissional”. Nesse sentido, o entrevistado ainda comenta sobre os esforços da instituição em fornecer uma estrutura adequada para que o planejamento fosse desenvolvido “(...) desde o processo iniciado, em 1997, houve um grande esforço para se dar uma estrutura técnico-científica para esse processo de planejamento, inclusive a análise ambiental. Essa preocupação científica também foi levada para o processo de estruturação do ambiente externo”.

A partir do ano de 1997, a análise do discurso dos entrevistados envolve os acontecimentos ocorridos na instituição até 2007. O período de análise, por questões didáticas, será subdividido, de acordo com as sucessões dos mandatos de gestão da Reitoria que aconteceram durante o período.

PERÍODO	REITORIA
1997 – 2001	Silvestre Heerdt (2º mandato)
2001 – 2005	Gerson Luiz Joner da Silveira (1º mandato)
2005 – 2007	Gerson Luiz Joner da Silveira (parte do 2º mandato)

Quadro 10 – Divisão dos períodos de análise

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o quadro 10, o período do início de 1997 até o início de 2001 correspem que ao segundo mandato do professor Silvestre Heerdt como reitor da Unisul. Do início de 2001 ao início de 2005, configura-se o primeiro mandato do prof. Gerson Luiz Joner da Silveira à frente da Unisul. Por fim, o período, do início de 2005 ao fim de 2007, reflete o ocorrido em parte do segundo mandato do professor Gerson.

Na seqüência, analisam-se o discurso dos entrevistados e os dados secundários sobre o processo de análise ambiental de marketing e a sua interação com o respectivo processo estratégico, adotado no ciclo de planejamento institucional de 1997 a 2001.

4.2.1 A Análise Ambiental no ciclo de planejamento 1997-2001

O ano de 1997, além de ser o primeiro sobre a égide da então “nova” LDB, marcava o início do segundo mandato do prof. Sivestre Heerdt à frente da Reitoria da Unisul. A instituição, que, até aquele momento, vivia sob a influência do primeiro processo de planejamento estratégico de 1993, preparava-se para enfrentar as mudanças impostas pela nova legislação com a elaboração de um novo plano estratégico. Para Ferreira (2005), essa época ficou marcada pelo início da profissionalização da área de planejamento estratégico da instituição com a criação de uma área estruturada formalmente e do suporte de especialistas no tema, o que permitiu um desenvolvimento sistematizado dos trabalhos de formulação e acompanhamento institucional.

A concepção metodológica do planejamento estratégico, nessa fase, de acordo com Alpersted e Cunha (2001), pode ser descrita pela figura 7. A figura apresenta algumas forças macroambientais e destaca a sua influência no processo estratégico.

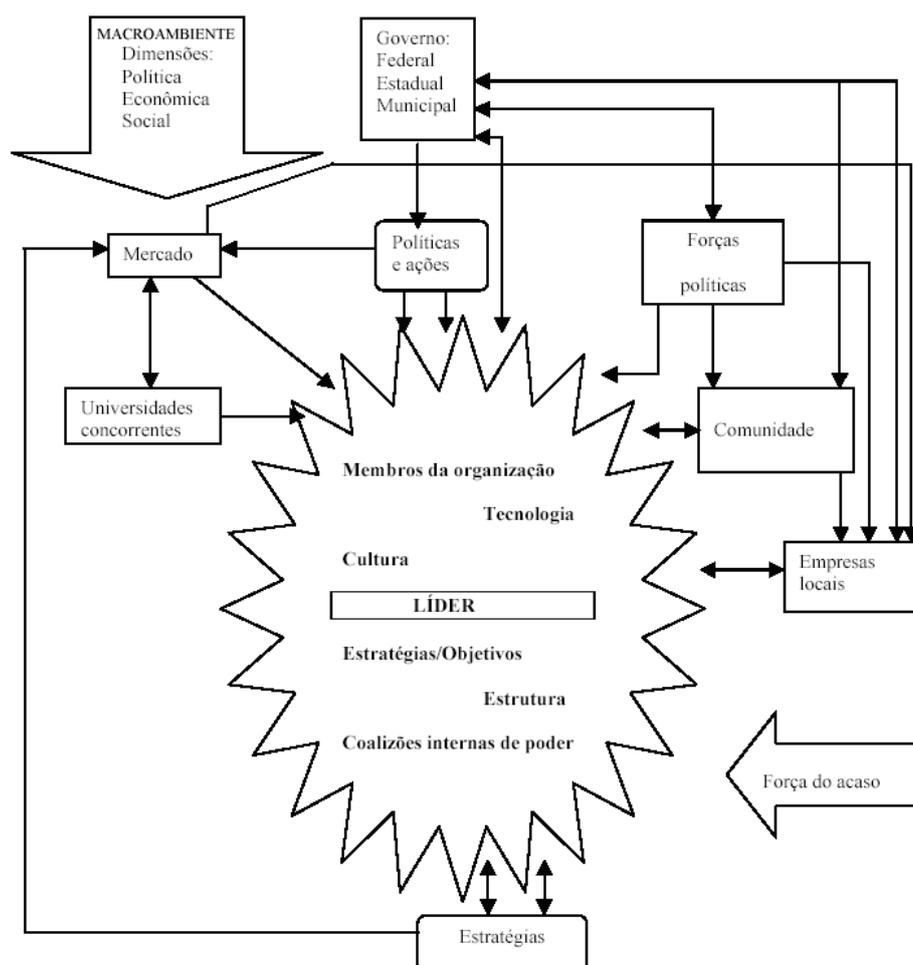


Figura 7 – Modelo de formulação da estratégia na Unisul de 1997 a 2001

Fonte: Alpersted e Cunha (2001)

Por outro lado, de acordo com Ferreira (2005), uma análise detalhada dos aspectos negativos do processo de planejamento estratégico desse período evidencia o pouco aprofundamento no que se refere aos aspectos relacionados ao ambiente externo e de mercado. Essa deficiência foi mais sentida, como o relatam os entrevistados, nos primeiros anos, após 1996. O entrevistado C destaca que: “(...) no período anterior e logo depois da nova LDB, praticamente, não havia concorrência no ensino superior no país. Em Santa Catarina havia praticamente um monopólio das fundações ligadas ao sistema ACADEMIA. Para se ter uma idéia, dificilmente um novo curso era aprovado”.

Alguns entrevistados destacam a falta de competição, como um dos fatores determinantes da falta de aprofundamento na análise do ambiente externo, como diz o entrevistado B “(...) a análise do ambiente externo era muito superficial, pois o mercado estava carente de oferta e existia praticamente um monopólio das instituições da Acafe”. O entrevistado G também corrobora essa observação:

Nesse período, ainda, havia, nesse ambiente externo, um acordo informal entre as instituições que respeitavam as áreas de influências de cada uma daquelas que compunham a Acafe. Tanto é que, até recentemente, nenhuma das instituições tinha se instalado em Florianópolis, pois isso era um acordo informal e esse espaço era das instituições públicas de ensino. (Entrevistado G).

Na região metropolitana de Florianópolis, essa situação de pouca competição e de mercado demandante era mais visível ainda e gerou reflexos no processo de análise do ambiente. Esse processo de análise ficou reduzido a umas poucas variáveis, como destaca o entrevistado G “(...) nessa época, nós analisávamos as questões econômicas, no sentido de viabilizar a expansão, as variáveis políticas e legais, também, no sentido de efetivar essa expansão e para podermos definir para em que nós iríamos e em que velocidade”.

Nesse sentido, o entrevistado B, também, corrobora essa situação ao afirmar que: “(...) na grande Florianópolis, todos sabiam que o mercado era favorável, pois as públicas não conseguiam atender a demanda local de maneira satisfatória, então, a análise que se fez foi das questões político-legais, para que a expansão territorial fosse concretizada”. Essa análise era processada pela Assessoria de Planejamento, como destaca o entrevistado G: “(...) naquela época, a assessoria chegou a contar com doze profissionais. Nós tínhamos uma pessoa encarregada de processar diversas variáveis relativas à expansão, a renda, população, toda a parte de perfil etário e o processo de expansão das regiões”.

De acordo com os entrevistados G e D, como durante esse período o nível de competição era relativamente pequeno, os esforços da instituição foram centrados na questão da expansão territorial e ampliação do número de cursos oferecidos. Ao que parece, essa situação acabou gerando certo grau de acomodação com relação ao processo de análise do ambiente externo. Como a principal preocupação era planejar e dar suporte ao crescimento da Universidade, a questão do mercado acabou ficando durante algum tempo com a sua importância relegada a um segundo plano.

No período 1997 a 2000, a preocupação, em termos de análise ambiental, era exatamente saber que produtos seriam colocados no mercado em função da disponibilidade de conhecimento dentro da Universidade e direcionar o processo de ampliação da oferta de cursos e que acabou também se desdobrando em expansão física da Universidade. (entrevistado G).

Na realidade, nessa época, não se tinha muita consciência de uma coisa chamada mercado ou competição, e, durante um bom período, isso era rejeitado pela comunidade interna. E o planejamento estava centrado na expansão geográfica, ou seja, o mercado era demandante, existiam espaços e esses espaços foram ocupados. (Entrevistado D).

No que se refere, especificamente, ao processo de análise do ambiente de marketing, essa época também foi marcada pelo foco único no atendimento das necessidades prementes da expansão geográfica dos domínios da instituição, em detrimento de uma análise mais consistente. Essa realidade, assim, foi descrita pelo entrevistado C: “(...) eu diria que não houve uma preocupação muito grande quanto à visão de marketing voltada ao ambiente, a não ser fortalecer o nome da Universidade e expandir as atividades”.

Sobre essa fase do marketing, o entrevistado A fornece mais detalhes, lembrando que: “até então, a Universidade tinha um planejamento muito voltado para a expansão e estava sempre muito focado em publicidade. Era tudo, assim, marketing é propaganda, vamos fazer publicidade. Deixem que os cursos sejam criados na congregação”. O entrevistado J também tece alguns comentários sobre essa etapa do marketing da instituição: “(...) nós ainda não tínhamos uma unidade que tivesse, a preocupação de verificar o mercado. Isto ocorria porque o mercado estava explodindo e as instituições estavam absorvendo muitos alunos. Basta dizer que a Unisul, após o ano de 1996, passou por uma grandiosa fase de crescimento”.

Esse foco excessivo em publicidade e propaganda, no que se refere ao marketing da instituição, é muito bem descrito pelo entrevistado F: “(...) o real conceito de marketing vivia

um pouco distante da realidade da Reitoria que acabava conhecendo somente o lado da propaganda, pois era o único que lhe era apresentado. Quem comandava essa área de fato ficava em Tubarão e conhecia somente o lado da comunicação”. Outros detalhes sobre a situação são fornecidos pelo entrevistado B:

Havia muito mais uma atividade de propaganda, do que uma atividade de marketing direcionada, com busca de dados sobre segmentos de mercado. Havia uma idéia geral de que esse mercado era comprador, uma demanda reprimida muito forte no ensino superior, as Universidades comunitárias tinham praticamente o monopólio do setor privado, porque só existiam duas Universidades públicas. Então, a nossa única preocupação era que as pessoas conhecessem os nossos cursos e a instituição. (Entrevistado B).

Nesse sentido, o entrevistado D destaca que: “(...) o ambiente externo era visto como uma componente, ou seja, dos sintomas do ambiente externo, somente eram tratados aqueles que eram detectados pela comunidade do relacionamento. Como o planejamento era de dentro para fora, a área de influência do ambiente externo que se tinha mais preocupação era aquela que estava circunspeta ao ambiente de que se tinha relacionamento”. No entanto, o cenário competitivo no setor de educação superior começou a mostrar os primeiros sinais de mudança a partir de 1999, como destacam os entrevistados C e J:

As coisas só começaram a mudar a partir do início do segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso que, então, incentivou a adoção de uma política de liberalização de cursos. Com isso, começou a haver um movimento de criação de instituições particulares e faculdades. Começou-se a autorizar a criação de uma série de cursos, faculdades e universidades que se seguiu ao longo dos anos. Aí, sim, nós começamos a enfrentar os primeiros sinais de concorrência mais acirrada. (Entrevistado C).

O início dos anos 2000 evidenciou os primeiros sinais de elevação do nível de competição no setor educacional superior, principalmente, para nós aqui na grande Florianópolis. Naquela época, nós começamos a sentir a necessidade de uma análise de ambiente mais profunda e detalhada e aí fomos obrigados a mudar. (Entrevistado J).

Os desafios dessa época ficam evidenciados na observação do entrevistado D, quando descreve que “(...) a partir de 2000, existiu um esforço muito grande no sentido de conscientizar a comunidade interna de que realmente existia uma ‘coisa’ chamada mercado e que essa comunidade rejeitava por conta de toda a sua história progressa”. Ainda, nesse

sentido, o entrevistado J acrescenta que “(...) nós estávamos muito acomodados com relação a estas análises de mercado, porque era só inventar um curso, anunciar e fechar a turma. Ainda, por cima, tínhamos uma boa procura no vestibular”.

A caracterização desta nova arena competitiva mostrou-se como sendo uma das molas propulsoras para a profissionalização do setor de marketing na instituição, como destaca o entrevistado C: “(...) foi a partir da configuração desse novo cenário competitivo que nós profissionalizamos o setor de marketing e começamos, inclusive, a aumentar a verba de marketing e trabalhar melhor com segmentos, porque, ao mesmo tempo em que nos sentimos ameaçados, nós também identificamos oportunidades”. Complementando esse raciocínio, o entrevistado F destaca que: “(...) até então, a questão de marketing, especialmente no que se refere à visão de ambiente externo, era muito favorável e não necessitava de grandes esforços para a sua análise. No entanto, já, em 2000, houve um desmembramento do marketing da Assessoria de Comunicação Social, particularmente, aqui na grande Florianópolis”.

No entanto, os primeiros momentos da Assessoria de Marketing, na grande Florianópolis, não foram muito fáceis, devido ao passado histórico da instituição e a continuidade da vinculação com a Assessoria de Comunicação Social, como relata o entrevistado F: “(...) não existia, no departamento de comunicação, ninguém que realmente entendesse de marketing. Era muito difícil trabalhar nessa área, porque as pessoas não conseguiam compreender o que você estava propondo, porque não se tinha uma mentalidade e ninguém para ajudar”. O entrevistado A, também, reforça esse problema ao relatar que: “(...) naquela época, vivíamos os primórdios da profissionalização do marketing na instituição, e as funções do marketing acabaram ficando em uma zona cinza entre a Assessoria de Comunicação Social e a Assessoria de Marketing, a segunda vinculada à primeira”.

Ainda, no ano de 2000, um dos primeiros planos formais para o setor de marketing da grande Florianópolis foi efetuado, de acordo com o entrevistado F: “o primeiro plano de marketing da grande Florianópolis foi elaborado em cima do planejamento estratégico da instituição, que já estava pronto”. O entrevistado, ainda, complementa esse assunto, dizendo que: “(...) no documento do plano estratégico da Unisul, daquela época, já havia algumas atividades de responsabilidade exclusiva para o marketing, então, elaboramos um plano estratégico para que essas responsabilidades fossem desenvolvidas”.

Metodologicamente, esse primeiro plano de marketing se utilizava da análise do tipo SWOT, de Andrews (1971), para analisar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Porém, essa era uma metodologia diferente daquela praticada pelo setor de planejamento da Universidade, como destaca o entrevistado F: “(...) utilizei o método de análise SWOT para a

análise das variáveis levantadas e a obtenção dos nossos pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças. Porém as metodologias eram diferenciadas entre o setor de planejamento estratégico e o setor de marketing”.

Para poder identificar as oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente externo, o entrevistado F destaca que conseguiu acessar diversos dados disponibilizados pela Assessoria de Planejamento da Universidade. Além desses, o mesmo aponta que percebeu a necessidade de procurar outros dados para complementar a pesquisa.

Do ponto de vista do ambiente externo e dos dados necessários para essa análise, quando eu procurei, lá no setor de planejamento, achei muitos dados interessantes, pois o pessoal do planejamento estratégico me abriu as portas. Além desses, eu senti a necessidade de falar com segmentos específicos de possíveis alunos e verificar quais eram os seus reais desejos e necessidades. (Entrevistado F).

No intuito de identificar os pontos fortes e fracos do marketing da instituição, o entrevistado F destaca algumas barreiras para obter os dados necessários: “(...) internamente, não existiam dados confiáveis disponíveis, tampouco uma mentalidade sobre a importância dos dados internos, e não existia verba para a realização de uma pesquisa. Gastei muita sola de sapato e conversei com muitos alunos e professores”. Com relação à importância atribuída aos dados referentes ao ambiente interno, o entrevistado destaca que: “(...) o marketing da Unisul não ouvia e não ouve o ambiente interno. É muito difícil você organizar um projeto de marketing sem conhecer o ambiente interno e sem que o ambiente interno sinta que tem alguém pensando nessa direção. Eu sinto o marketing muito isolado e pouco consultivo”.

Diante da análise do discurso dos entrevistados, bem como dos dados secundários referentes ao ciclo de planejamento 1997-2001, particularmente, no que se refere ao processo de análise ambiental para o marketing, alguns destaques se fazem necessários:

- a partir do ano de 1997, verificou-se o resgate do processo sistemático de planejamento estratégico da instituição, iniciado em 1993;
- até o ano de 2000, a análise dos ambientes externo e interno era praticamente desconsiderada nos processos de planejamento organizacional e de marketing;
- a inobservância da análise ambiental nos processos de planejamento, até o ano 2000, foi atribuída à grande demanda reprimida e a pouca concorrência existente no setor;
- entre 2000 e 2001, mesmo que de forma incipiente, o processo de análise ambiental começou a ser desenvolvido, tanto para o planejamento estratégico organizacional, quanto para o planejamento de marketing;

- em ambos os processos de planejamento, as variáveis do ambiente externo que foram efetivamente identificadas estavam relacionadas aos aspectos políticos, legais, demográficos, sócio-culturais e de concorrência;

- a análise ambiental para o marketing na região metropolitana de Florianópolis somente começou a tomar corpo a partir de 2000;

- para as variáveis ambientais utilizadas no planejamento de marketing, identificou-se a utilização do método de análise do tipo SWOT, de Andrews (1971);

- no planejamento de marketing realizado, a partir de 2000, as variáveis do ambiente interno consideradas, mesmo que de maneira muito superficial, eram de natureza relacionada aos serviços oferecidos e envolviam as opiniões de alunos e professores.

Dessa forma, encerra-se a análise do ciclo de planejamento 1997-2001, referente ao processo de análise ambiental para o marketing e a sua interação com o processo estratégico. A seguir, procede-se a análise do discurso dos entrevistados, bem como a análise dos dados secundários referentes ao ciclo de planejamento de 2001 a 2005.

4.2.2 A Análise Ambiental no ciclo de planejamento 2001-2005

No segundo semestre do ano de 2000, o prof. Gerson Luiz Joner da Silveira foi eleito para assumir a Reitoria da Unisul na gestão que iria de 2001 a 2005. Logo no início de 2001, a nova Reitoria decidiu rever a metodologia utilizada para o planejamento estratégico da Universidade. De acordo com Ferreira (2005), nesse período procedeu-se uma revisão metodológica que considerou a atuação integrada da equipe da área de planejamento da Universidade com a colaboração de uma consultoria externa especializada. A metodologia, demonstrada na figura 8, estava centrada no diagnóstico do ambiente interno (baseados na estrutura, processos, pessoas e tecnologia), na avaliação de cenários do ambiente externo (nos âmbitos internacional, nacional, regional e local) e na proposição de alternativas de posicionamento estratégico da Universidade.

O monitoramento e a análise do ambiente externo de uma forma estruturada e formal, segundo Ferreira (2005), foi realizada, pela primeira vez, na Unisul no ano de 2001, pela PricewaterhouseCoopers Consultores em conjunto com a equipe de planejamento da Universidade. A nova abordagem traduzia uma visão de formulação de fora para dentro e começava a partir de uma abordagem ampla do cenário internacional nas suas diversas

dimensões, desdobrava-se em uma análise do contexto nacional e se posicionava na realidade estadual de Santa Catarina e nas regiões de atuação da Universidade. A análise em questão considerava os diversos aspectos competitivos baseados no modelo de posicionamento de Porter (1979), permitindo que questões, como: estrutura de gestão, competidores, legislação, tecnologia, mercado, entre outras forças fossem, analisadas em profundidade, bem como o impacto no posicionamento futuro da instituição.

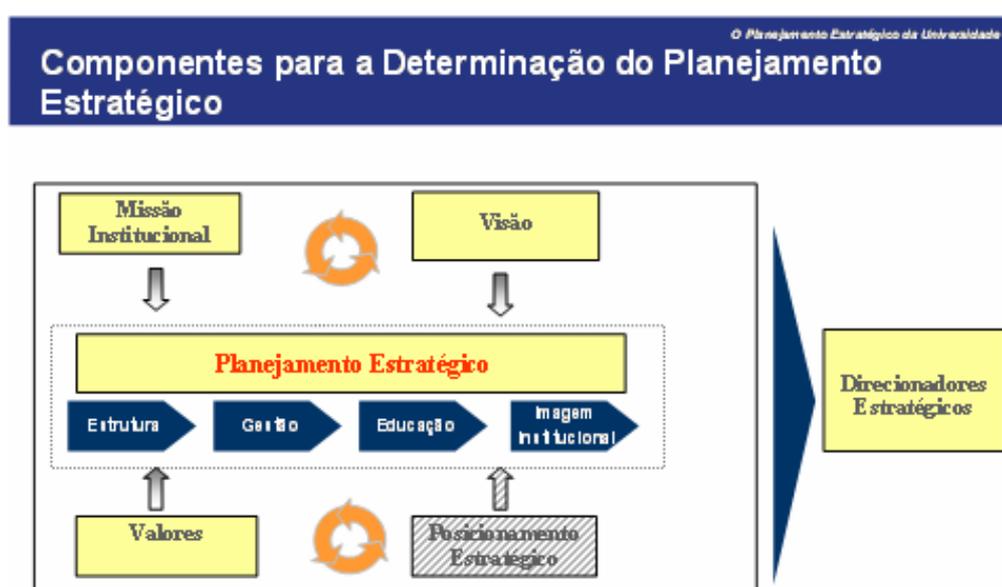


Figura 8 – Modelo de formulação da estratégia na Unisul de 2001 a 2005

Fonte: Ferreira, 2005

Nesse sentido, a grande mudança no planejamento estratégico da instituição, nas palavras do entrevistado E, deu-se na contratação da empresa de consultoria externa: “(...) de fato, antes da contratação da Price, era dada pouca ênfase ao diagnóstico ambiental. Era quase como se isso realmente não fosse considerado no planejamento estratégico, até pelo contexto diferente da educação superior e, particularmente, Santa Catarina em relação a esse mercado”. Esse fato é corroborado pelo entrevistado A ao afirmar que: “o planejamento realizado em 2001 foi um marco em termos de análise de ambiente externo, pois foi a partir desse, desenvolvido por uma empresa multinacional, uma grande consultoria, que eles importaram informações do mundo inteiro, conseguiram buscar uma visão internacional, nacional e regional, que, até então, não eram consideradas”.

Essa nova fase do planejamento estratégico da Universidade, de acordo com o entrevistado B, serviu para que novas questões fossem observadas “(...) e, então, nós

começamos a olhar as questões das ameaças e das oportunidades do mercado e dos pontos fortes e pontos fracos. Consideramos um cenário nacional, as tendências do ensino do Brasil e, então, tivemos um planejamento um pouco mais consistente”. Os entrevistados D e C e A, também, destacam essa grande mudança na qual: “pela primeira vez a Universidade teve um estudo independente de mercado, de ambiente externo e esse estudo direcionou todo o planejamento estratégico da Universidade”. (Entrevistado D).

Daí nós começamos a elaborar um novo planejamento, diferente de tudo que já havia sido feito até então. A Price foi contratada para poder nos ajudar a referendar o planejamento, para dizer se aquilo que nós estávamos pensando estava no caminho correto. Foi quando a Price trouxe toda uma orientação das melhores práticas de ensino superior do Brasil e de outros países. Daí, nós começamos a analisar as tendências nacionais e internacionais e analisar todo o ambiente que se desenhava. (Entrevistado C).

Então, a Price nos trouxe um modelo de planejamento, principalmente de avaliação do ambiente externo, que nos deu uma condição de ter uma visão mais macro realmente do negócio. Agregou ao planejamento a observação de alguns fenômenos que já vinham acontecendo no mercado, mas que ela nos despertou. Observou-se uma curva de demanda já começando a se estabilizar no ensino superior do Brasil, entrada de novos concorrentes, o surgimento de grandes estruturas de ensino e o advento do ensino a distância que começava a se posicionar naquela época. (Entrevistado A).

Ainda, no ano de 2001, como uma das ações da nova Reitoria, as assessorias de comunicação social e de marketing, que até então tinham o seu gerenciamento centralizado, foram desmembradas. Sobre esse fato, o entrevistado J destaca que: “(...) foi uma decisão muito acertada, quando a Reitoria resolveu separar a Assessoria de Marketing da Assessoria de Comunicação Social. Até porque, da forma como estava, as duas quase que somente cuidavam da publicidade da instituição, e eu sou da opinião que isso diz respeito ao marketing”. Essa mudança, também, gerou alterações no foco das ações de marketing, de acordo com o entrevistado A: “o fortalecimento da Assessoria de Marketing possibilitou que a Universidade saísse um pouco desse modelo de marketing de massa, marketing de captação e almejasse, também, novos rumos em um mercado altamente competitivo”.

De certa forma, a separação das assessorias refletia o aumento de responsabilidade atribuída ao marketing da Universidade. Esperava-se que as ações de marketing ajudassem a instituição a fazer frente aos novos competidores que estavam se instalando no mercado,

como destaca o entrevistado C: “(...) para nós, o marketing passou a ser um projeto altamente estratégico e com uma verba definida diretamente no orçamento anual. O marketing que tinha nos ajudado a crescer, agora, tinha que nos ajudar a vencer nesse mercado extremamente competitivo, principalmente, aqui na grande Florianópolis”. O entrevistado G, também, comenta sobre essa nova diretriz e enfatiza que: “(...) um detalhe muito importante sobre o planejamento de marketing da instituição é que, a partir de 2001, dentro do orçamento da instituição, já havia um percentual definido para o marketing. Esse percentual era uma premissa orçamentária e começou com 1,5 ou 2,0% do orçamento total da Universidade”.

Diante desse aumento de responsabilidade, as necessidades de planejamento para a Assessoria de Marketing foram crescendo, como destaca o entrevistado B: “o marketing da Unisul é um exemplo a ser seguido no que diz respeito ao planejamento e visão de longo prazo. No entanto, tudo começou com aquele trabalho profundo de análise do ambiente que foi feito pela Price e que, depois, nós adaptamos”. Sobre essa temática, o entrevistado G destaca que: “(...) nessa época, existia uma mesma metodologia adaptada da Price para a análise do ambiente de todas as áreas da instituição, inclusive o marketing. Eventualmente e pontualmente, para algumas áreas, foram contratados alguns estudos para determinadas decisões de investimento e lançamento de novos cursos”.

O primeiro trabalho de análise do ambiente, elaborado pela consultoria externa, foi concluído ao final do ano de 2001 e entregue à Reitoria. Esse documento guiou as ações do ano de 2002 e influenciou o planejamento estratégico de 2003, como destaca o entrevistado J: “(...) o documento da Price era polêmico e gerou inúmeras ações, imediatamente, começou-se a pensar no planejamento da Universidade para o ano de 2003”. Sobre esse primeiro trabalho aprofundado de análise ambiental e a reação das pessoas, o entrevistado A esclarece que: “isso de alguma forma gerou um choque, uma espécie de ruptura na instituição, porque o que foi colocado assustava um pouco. O posicionamento que decorreu a partir desta análise aprofundada do ambiente externo e de uma avaliação de ambiente interno foi muito diferente do que vinha sendo praticado”.

Para dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela consultoria externa no que se referia à análise do ambiente externo, a Assessoria de Planejamento continuou acompanhando alguns dos indicadores apontados no relatório, como destaca o entrevistado B: “(...) o trabalho da Price era muito bom, mas os dados precisavam ser atualizados e a Assessoria de Planejamento passou a desempenhar essa atividade”. Além de acompanhar esses indicadores, passou-se a contratar alguns profissionais do segmento para ajudar no desenvolvimento do processo de análise e construção de cenários, como descreve o entrevistado G:

Inclusive, para essa análise de ambiente externo, nós, anualmente, passamos a contar com profissionais. Trazíamos pessoas do segmento da educação superior para dar depoimentos sobre como se comportaria o setor, as tendências do ensino e acompanhávamos os estudos de prospecção que eram feitos por alguns autores. Então, havia realmente um acompanhamento visando a construir estes cenários e visando a estar ciente das tendências. Eram acompanhados os organismos internacionais, as estruturas de tendências dadas pela Unesco, a própria Organização Mundial de Comércio, alguns estudos internamente feitos pelo prof. Cláudio Moura Castro e pelo Cláudio Haddad. (entrevistado G).

Sobre esse trabalho de acompanhamento, análise e geração de relatórios, o entrevistado D afirma que: “toda a visão do ambiente externo, ela se dava no nível macro, amplo e se dava no nível formal, ou seja, era formatado um relatório no modelo da Price. Esse documento tinha toda uma lógica e demorava de três a quatro meses para a sua concepção em nível básico e tinha as ações operativas”. O entrevistado H destaca que: “interessava ter visibilidade clara e precisa sobre novos *players*, tecnologias entrantes aplicáveis ao mercado de ensino, e a identificação de interlocutores-chave, para acelerar nossa curva de aprendizado. Com isso, em muitos momentos, tivemos a percepção antecipada de ameaças e oportunidades, algumas realmente importantes”.

Diante dessa crescente demanda interna por informações atualizadas relacionadas ao ambiente externo, a Universidade tomou uma decisão inédita no setor de educação superior e estruturou internamente um setor específico para acompanhar as mudanças ambientais – a Unidade de Inteligência Competitiva (UIC). Sobre essa decisão, o entrevistado H fornece mais detalhes: “em 2003, com o aval, claro do Reitor, começamos a estruturar a Unidade de Inteligência Competitiva. Nosso esforço foi bem sucedido desde o início. Isto coincidiu com a contratação de especialistas e a criação da Assessoria de Assuntos Estratégicos vinculada à Reitoria”. Ainda, sobre essa importante decisão, o entrevistado D esclarece:

Em 2003, quando foi feito o planejamento 2005-2009, houve uma evolução do modelo de avaliação do ambiente externo e resolveu-se instituir uma Unidade de Inteligência Competitiva. Uma das atribuições dessa unidade foi, de forma estruturada, manter permanentemente atualizada as variáveis do ambiente externo, a partir da metodologia que a Price transferiu para a Unisul. (Entrevistado D).

A decisão tomada pela instituição era algo, até então, sem precedentes no setor de ensino superior no Brasil. Tal fato é confirmado pelo entrevistado H, ao declarar que “sou avaliador do MEC e, ainda, não vi qualquer Universidade que tenha estruturado um processo formal de inteligência competitiva para apoio do planejamento estratégico organizacional e planejamento de marketing. Creio que, ainda, estamos na frente das competidoras nesse aspecto”. Corroborando essa afirmação, o entrevistado C destaca que: “(...) tivemos a inovadora idéia de criar um grupo de inteligência competitiva para poder buscar mais informações do mercado e das concorrentes para que, assim, pudéssemos esclarecer dúvidas e repassar essas informações internamente”. Sobre as informações a serem levantadas, o entrevistado H lista algumas questões norteadoras:

Vários fatores levaram, em 2003, a Unisul a estruturar os processos de inteligência competitiva em uma unidade operacional (UIC). Creio que o principal foi a demanda dos principais gestores por obterem respostas a questionamentos como:

- Quem são os competidores que confrontam a Unisul em cada *Campus* (e unidades), em ordem de importância?
 - Em que cursos, serviços, atividades se dá a competição?
 - Quais são as estratégias dos competidores, em termos de mensalidades, localização dos *campi* (considerando o transporte dos alunos), qualidade, serviços diferenciados, financiamento, formas de atração, uso da marca, etc?
 - Qual é a capacidade de alavancagem financeira dos competidores?
 - Qual o nível de excelência da força de trabalho dos competidores mais próximos?
 - No que os competidores são melhores do que nós e por quê?
 - No que nossas instalações são ou não superiores às dos competidores diretos?
 - Quais competidores utilizam processos de monitoramento do ambiente externo (IC)?
 - Que ameaças e oportunidades (ao *Campus*) são perceptíveis?
 - Quais são as metas futuras perceptíveis dos concorrentes?
 - O nosso corpo funcional sabe quais informações são consideradas sensíveis e que elas não devem ser disseminadas no ambiente externo?
- (Entrevistado H)

Diante de tantos questionamentos, a recém criada Unidade de Inteligência Competitiva procurou desenvolver uma metodologia adequada aos desafios a serem superados, tomando por base o trabalho elaborado pela consultoria externa anteriormente contratada. O entrevistado B fornece mais detalhes ao afirmar que: “a metodologia repassada pela Price era boa, porém achamos que a mesma poderia ser aperfeiçoada. Por exemplo, a análise era, basicamente, em função das variáveis de Porter, acrescentando somente algumas questões

sócio-econômicas e nós tínhamos novos problemas”. O entrevistado E acrescenta que: “(...) quando nós assumimos a área, até em função do trabalho anterior da Price, tivemos uma grande referência. Então, obviamente, nós nos servimos desse ponto de partida, daí procuramos evoluir de acordo com as nossas necessidades e boa parte do nosso trabalho hoje é resultado desse desenvolvimento”.

Nesse sentido, de acordo com os entrevistados, a unidade de inteligência desenvolveu diversos serviços de acordo com as necessidades da instituição e com base em metodologias adaptadas. Muitos dos serviços oferecidos são destacados pelo entrevistado H ao relatar que: “dos produtos mais significativos, podemos citar: análise do ambiente externo; definição de produtos/mercados; análise das necessidades do mercado; análise da concorrência; definição de oportunidades; prospecção de docentes; definição de objetivos, estratégia e premissas de atuação; programas de ação e até mesmo, Orçamentação”.

De acordo com o relato dos entrevistados, a metodologia utilizada pela consultoria externa, ao efetuar a análise do ambiente externo, no ano de 2001, foi fundamentada, essencialmente, no modelo de análise de setor de Porter (1979), acrescentando-se algumas variáveis sócio-econômicas. Essa metodologia serviu de base para o início das atividades da Unidade de Inteligência Competitiva, assim, descritas pelo entrevistado E: “em tese, basicamente, nós realizamos a etapa do processo de planejamento estratégico que correspem que à análise do ambiente. Isso acontece em termos de planejamento global anualmente, normalmente, no início do ano, no período de março até maio-junho”.

O entrevistado H, também, destaca que: “(...) a análise realizada pela Unidade de Inteligência Competitiva foi condicionada inicialmente pela identificação das principais tendências do ambiente externo que poderiam afetar a habilidade da Unisul de se relacionar com a sociedade e de manter-se, economicamente, de forma saudável, dando continuidade a um processo de prosperidade no presente e nos anos seguintes”. Ainda, sobre a caracterização desta metodologia, os entrevistados D e E fornecem outras informações:

A formatação do modelo da Price serviu como inspiração para que essa nossa metodologia local fosse sendo feita. Foi a primeira área da Universidade que as pessoas trabalhavam em três idiomas: português, espanhol e inglês. Eles tinham acesso a várias informações estratégicas globais, elas foram fornecidas. Foi criado o relatório específico de realimentação de informações estratégicas, chamado “relint”, que servia como indução aos gestores e como mecanismo de aprendizagem organizacional. (Entrevistado D).

Em termos gerais, a análise ambiental feita por nós está muito fundamentada, eu não digo que ela está sendo seguida a risca, mas ela é muito inspirada, muito baseada na análise da estrutura de setor de Porter. A gente trabalha realmente com esse arcabouço. Quando nós falamos de cenários, acabamos empregando técnicas específicas pra isso. Quando a gente trabalha com projeção de demanda, empregamos técnicas específicas pra isso. Então, são empregadas técnicas diferentes para cada situação. (Entrevistado E).

Como decorrência da metodologia utilizada, no que se referem às variáveis do ambiente externo, o foco principal do setor de inteligência competitiva da Universidade recaiu sobre as variáveis relacionadas às cinco forças competitivas do modelo de Porter (1979), acrescentando a estas outras que se fizessem necessárias. O entrevistado A caracteriza essa situação destacando que: “além das já conhecidas cinco variáveis que compõem a análise setorial de Porter, o pessoal da inteligência competitiva foi acrescentando algumas outras variáveis, de acordo com as necessidades específicas de planejamento da Unisul”. O entrevistado E fornece mais detalhes sobre as variáveis utilizadas para a análise do ambiente externo à Universidade:

Em um primeiro momento, a gente trabalha com macro-variáveis, ou seja, procuramos fazer uma leitura geral desde aspectos da economia que estão interferindo de maneira decisiva na procura por ensino superior. Fenômenos sócio-demográficos, a questão de perfil etário, de migração, que impactam o tamanho de mercado para o ensino presencial e, assim, por diante. Até questões de tecnologia e também de legislação educacional, de uma maneira geral. Vamos descendo isso até o ambiente de negócio da Universidade. Aí, nós avaliamos concorrência, novos entrantes, produtos substitutos para a Universidade, inclusive a questão da educação a distância e a questão da penetração de outros competidores, mesmo escolas de ensino técnico e profissionalizante. Tem, também, a questão da legislação educacional propriamente dita. (Entrevistado E).

Vários entrevistados destacaram que a metodologia desenvolvida pelo setor de inteligência competitiva da Universidade utilizava-se de algumas outras variáveis ligadas ao ambiente externo, além das variáveis do modelo de Porter (1979). O entrevistado A lembra que: “não considero a metodologia utilizada pelo pessoal da inteligência competitiva como sendo Porter puro, acho que é um pouco adaptada. Essa adaptação depende da circunstância e da necessidade de análise de outras variáveis do ambiente externo”. Nesse sentido, o entrevistado B acrescenta que: “(...) além daquelas variáveis econômicas, político-legais e dos competidores que já estão competindo no setor, nós aprendemos a considerar a possibilidade

de surgimento de novos concorrentes ou novas tecnologias que possam substituir o nosso serviço, além da influência dos fornecedores e dos nossos clientes”.

Em virtude das características dos serviços prestados pela Unidade de Inteligência Competitiva, a Assessoria de Marketing da Universidade era a maior demandante dos mesmos. O entrevistado J ilustra a situação destacando que: “com a contínua elevação do nível de competição, na grande Florianópolis e até mesmo no sul, o marketing da Unisul foi tendo cada vez mais atenção por parte da Reitoria e muito foi investido no planejamento das ações, tanto é que a inteligência competitiva trabalhava muito para o marketing”. Essa situação também é observada pelo entrevistado E ao relatar que: “enquanto o planejamento estratégico da Universidade necessita dos serviços da inteligência competitiva, geralmente uma vez ao ano, o planejamento de marketing é continuamente implementado e revisado, assim, a demanda é muito grande por informações do ambiente externo”.

A grande demanda do setor de marketing pelas informações estratégicas disponibilizadas pela Unidade de Inteligência Competitiva foi um dos grandes fatores de motivação de outra ação pioneira da Unisul no setor educacional brasileiro. O entrevistado B destaca que: “ainda, no ano de 2004, a Unisul inovou novamente no setor de educação ao implantar um setor de inteligência vinculado à área de marketing. Pelo que sei, no Brasil, não há nenhuma outra Universidade com uma estrutura tão profissional e especializada voltada ao marketing”. Nesse sentido, o entrevistado D fornece mais detalhes lembrando que: “a integração da inteligência competitiva ao marketing foi para que essa tivesse a capacidade de sincronizar as ações estratégicas da Universidade no campo da operação. Se ela ficasse no planejamento, ficaria numa visão mais macro, mais ampla, quando ela foi pro marketing, ela se integrou às intervenções diuturnamente na Universidade”.

No ano de 2004, houve a transferência de subordinação. O setor de inteligência competitiva, que até então estava vinculado à área de planejamento, passou para o setor de marketing da Unisul. Isto ocorreu, porque nós não queríamos a inteligência competitiva para gerar um relatório anual, mensal quinzenal ou semanal sobre o que estava acontecendo no mercado, somente isso. Isso nos ajudava e continua nos ajudando, mas nós queríamos que isso passasse a ser parte do processo de gestão. Por conta disso, o marketing passou a ter condição de suportar os processos de intervenções estratégicas que as unidades ou cursos necessitavam. (Entrevistado D).

Os entrevistados, também, destacam que, apesar da desvinculação do setor de planejamento, o setor de inteligência competitiva continuou a prestar serviços aos outros

setores internos da instituição, até porque existem algumas diferenças. O entrevistado B esclarece a situação ao relatar que: “(...) é óbvio que a inteligência competitiva continuou e continua a prestar estas informações aos outros setores da Universidade, principalmente, o de planejamento e Reitoria”. Na opinião do entrevistado E, existem diferenças entre as análises feitas para o setor de planejamento estratégico e para o marketing, e esclarece que: “(...) embora o enfoque seja um pouco diferente, a gente dá uma ênfase, talvez, maior, até uma maior análise econômica de oferta e procura. Em termos de técnicas, elas não se diferenciam muito, mas, talvez, o enfoque do trabalho seja um pouquinho voltado para a área”.

A transferência de subordinação acabou gerando uma nova dinâmica no setor de marketing da instituição, como destaca o entrevistado F: “como a Unisul é uma prestadora de serviços, o marketing acaba sendo decisivo para a dinâmica da instituição. As informações prestadas pelo setor de marketing sobre os ambientes são muito consistentes e acabam sendo decisivas para que muitas decisões estratégicas sejam tomadas de forma mais adequada”. O entrevistado J salienta que: “(...) percebeu-se que muitos objetivos e metas do marketing confundiam-se com os próprios objetivos e metas da Universidade como um todo. Então, a vinculação da inteligência competitiva ao marketing só veio para agregar mais eficácia no desenvolvimento e implementação das estratégias”. A interligação entre o marketing e o planejamento estratégico, também, é destacada pelo entrevistado A:

O marketing, ele vai avaliando a entrada de novos competidores, aspectos de preço, aspectos de distribuição, números do mercado. Tudo isto é feito e avalizado pela inteligência competitiva e alimenta o marketing. Esse processo está muito interligado, o planejamento de marketing segue basicamente as diretrizes do planejamento estratégico, só atualiza com mais velocidade para poder implementar e dar suporte aos objetivos e as metas que são estabelecidas. (Entrevistado A).

No que se refere à metodologia utilizada para a análise do ambiente externo, tanto o planejamento estratégico organizacional, quanto o planejamento de marketing, usufruem praticamente do mesmo arcabouço teórico, com algumas diferenças de enfoque. O entrevistado E destaca que: “(...) na minha opinião, a relação é total. Na verdade, até, em função do escopo do nosso trabalho, praticamente, a mesma análise serve para subsidiar tanto o planejamento global, quanto o planejamento de marketing”. O entrevistado A corrobora essa afirmação, alegando que: “o setor de marketing da Unisul não possui uma metodologia específica para a análise do ambiente externo, ele segue a mesma metodologia que é utilizada

pela inteligência competitiva para o planejamento estratégico, com pequenas diferenças no enfoque da análise de algumas variáveis”.

Sobre o enfoque que caracteriza a pequena diferenciação entre a análise ambiental externa desenvolvida para os setores de marketing e de planejamento estratégico, o entrevistado B lembra que: “podemos até considerar que sejam as mesmas informações, porém cada setor fará uma leitura diferenciada. Cada setor terá um enfoque diferenciado, dependendo da sua atividade, isto vale para o marketing ou para qualquer outro setor”. Sobre esse assunto, o entrevistado E destaca que:

Obviamente, com relação ao planejamento e a definição das estratégias de marketing, há a necessidade de um enfoque um pouco diferente e, sobretudo, considerando o perfil e a amplitude do nosso *portfólio*, da grande maioria dos nossos cursos, uma ênfase maior no nível, seja ele regional ou local. Obviamente, não desconsiderando a influência, a atuação e mesmo a atratividade de outros mercados. (...) Na verdade são feitas análises anteriores às campanhas de ingresso, vestibular e assim por diante. Nesse sentido, a gente apóia a formulação das estratégias de marketing. O Passaporte Unisul, de certa forma é um exemplo disso, em que a IC subsidiou o planejamento desse novo processo seletivo. (Entrevistado E).

Por outro lado, de acordo com os entrevistados, as similaridades entre as análises ambientais efetuadas para o marketing e para o planejamento estratégico ficam restritas ao ambiente externo. Com relação aos aspectos internos, todos foram unânimes em afirmar as diferenças entre ambas. O entrevistado A destaca que: “acho que as similaridades vão até certo ponto. A análise do ambiente externo, ela segue mais ou menos a mesma metodologia. Na análise de ambiente interno, existe uma diferença. No planejamento de marketing, você se foca, muitas vezes, em um produto, num determinado *Campus* e verifica isso a fundo”.

Ainda, sobre as diferenças entre a análise do ambiente interno voltada para o setor de marketing da Universidade, os entrevistados destacam que a análise voltada ao ambiente interno de marketing, ainda, pode ser aperfeiçoada. O entrevistado J destaca que: “(...) especificamente, sobre o ambiente interno, nós temos alguns indicadores que são observados, com destaque para a relação candidato/vaga, oferta de vagas e diferenciação de imagem. Fora esses indicadores, ainda, somos muito amadores na análise do ambiente interno”. Para o entrevistado B: “nós não conhecemos o nosso ambiente interno como devíamos conhecer. Os nossos reais pontos fortes e pontos fracos estão em uma espécie de ‘limbo’, em que alunos, professores e coordenadores até têm a informação, mas não conseguem repassá-las ao pessoal

de marketing ou a qualquer nível hierárquico mais alto da Universidade”. Complementando o assunto, o entrevistado C esclarece alguns pontos:

Eu posso te dizer que nós temos ainda muito que aprender a trabalhar com análise de ambiente interno para políticas de marketing. Acho que, ainda, não somos eficientes. Tiramos do planejamento a inteligência competitiva e passamos para a área de marketing. Esperamos que, assim, o marketing possa trabalhar melhor nesse ambiente extremamente competitivo que está havendo hoje. (Entrevistado C).

Ao contrário das variáveis externas, o setor de inteligência competitiva da Universidade não ficou encarregado do levantamento das informações relativas ao ambiente interno, cada setor da Universidade, inclusive o marketing, ficou encarregado de efetuar o seu próprio levantamento. O entrevistado E descreve essa situação ao enfatizar que: “(...) pelo que eu conheço esse levantamento nunca foi muito sistematizado ou estruturado. Eu não me recordo realmente de uma metodologia que pudesse orientar todos os níveis da Universidade nesse diagnóstico interno”. O entrevistado B complementa: “infelizmente, no que se refere a análise do ambiente interno, todos os setores da Universidade têm que remar por conta própria, pois até a avaliação institucional não está sendo feita há alguns anos”.

Como em outros setores da Universidade, verificou-se que a Assessoria de Marketing realiza o seu próprio diagnóstico interno para identificar os pontos fortes e fracos dos serviços oferecidos. O entrevistado A detalha alguns procedimentos: “(...) nós é que fazemos a análise do ambiente interno. A inteligência competitiva nos fornece algumas informações. Mas, como o marketing na Universidade não tem a prerrogativa que lhe é dada em outros tipos de organizações, nós não conseguimos fazer a coisa de uma forma completa”. O entrevistado E destaca que: “nós fornecemos algumas informações, mas o pessoal do marketing é que realiza o fechamento dos dados e o levantamento de outras informações relevantes. Por outro lado, existem algumas variáveis a que nós não temos um controle mais adequado”. A seguir, o entrevistado A descreve estas variáveis que fogem ao controle do pessoal do marketing:

A única variável que continua sendo prerrogativa do marketing na Unisul é a propaganda. No mais, ele é um partícipe, mas não tem voz de decisão. Você sabe como é que se cria um produto dentro da Universidade. O nosso produto, ele começa com um projeto pedagógico que surge na congregação do curso, que é aprovado e que não está associado em nenhum momento com uma coisa estruturada de marketing, uma avaliação de ambiente ou um plano de negócio, ou

seja, ele é desenvolvido de dentro pra fora, e não de fora pra dentro. Isso é um problema, mas é uma característica da Universidade. (Entrevistado A).

Alguns entrevistados, quando questionados sobre a avaliação interna, relacionaram essa atividade a outros setores da instituição, tais como: setor de avaliação institucional, setor de controladoria e a Assessoria de Planejamento Estratégico. Nesse sentido, o entrevistado G destaca que: “nessa época já havia um trabalho muito bem estruturado de avaliação institucional. O trabalho era muito científico e dava alguns direcionamentos a partir das avaliações internas, dando algumas referências para modelagem de produto, nível de satisfação com o produto”. Os entrevistados E e G, também, acrescentam alguns detalhes interessantes a respeito do processo de análise dos dados internos:

Essa é uma atribuição que hoje é responsabilidade da área de planejamento e que eu entendo que também deve ter a participação da área de avaliação institucional da Universidade. Como qualquer outra área da estrutura central da Reitoria, é um trabalho muito mais de apoio, de *staff* às unidades de negócio. Eu não saberia dizer, honessamente, até porque foge um pouco da nossa atribuição, como é que esse trabalho vem sendo desenvolvido. Embora, obviamente eu reconheça a necessidade, a exemplo do diagnóstico do ambiente externo, de uma avaliação mais efetiva e mais completa ou profunda do ambiente interno, principalmente, dos cursos. (Entrevistado E).

Havia já uma controladoria que funcionava muito bem, muito organizada, toda a estrutura orçamentária da Universidade por unidades. Nós passamos a gerar indicadores, construímos uma série de indicadores, uns vinte e tantos indicadores que eram montados em uma publicação chamada Unisul em números. Essa trazia semestralmente todo o conjunto de indicadores da Universidade: alunos matriculados, vagas no vestibular, a distribuição de alunos por *campi*, alunos egressos, enfim, todo um conjunto de dados estruturados por curso. (Entrevistado G).

Com relação às técnicas utilizadas durante esse período para a análise das variáveis levantadas junto aos ambientes, observou-se que a opção por uma técnica específica decorreu da consultoria externa que foi contratada em 2001. Tal consultoria utilizou-se da técnica de análise do tipo SWOT, de Andrews (1971), para a elaboração dos relatórios de análise e, posteriormente, a mesma continuou a ser utilizada nos processos de planejamento de marketing. O entrevistado B destaca o ocorrido para a escolha da técnica: “(...) como, a metodologia que estava sendo utilizada era aquela repassada pela Price, conseqüentemente, a

técnica que se utilizou, para a análise das variáveis, permaneceu sendo aquela do quadro de SWOT, pois muita gente já conhecia e sabia da sua dinâmica”.

Alguns entrevistados destacaram a utilidade da elaboração de quadros de análise do tipo SWOT para uma melhor análise e comparação das oportunidades e ameaças *versus* forças e fraquezas. Segundo o entrevistado J: “(...) acredito que de pouco adianta você analisar os ambientes externo e interno, se você não reúne tudo isso em um quadro comparativo para poder visualizar melhor as oportunidades e ameaças verificadas do lado de fora e compará-las com os nossos pontos fortes e fracos”. O entrevistado A relata sobre a importância e a utilidade da técnica SWOT para a identificação de pontos fortes e pontos fracos e a comparação com as oportunidades e ameaças do mercado:

A análise SWOT nos dá o rumo. Porque se eu vou para a análise do ambiente externo, eu vejo concorrência, o desenvolvimento da indústria, a demanda, o comportamento do consumidor, as tendências e todas as ameaças e oportunidades. Depois, eu consigo verificar e trazer isso pra dentro e digo: tudo bem, eu tenho aqui estes pontos fortes e estes pontos fracos, como é que isso aqui está batendo com aquilo que está acontecendo lá fora; será que os meus pontos fortes estão respem quando ao ambiente externo, os meus pontos fracos são decisivos ou é possível trabalhar sem uma maior preocupação. (Entrevistado A).

Estas colocações sobre as técnicas de análise das variáveis encerram a análise do discurso dos entrevistados e dos dados secundários referentes ao ciclo de planejamento 2001-2005, particularmente no que se refere ao processo de análise ambiental para o marketing. Diante da análise exposta, algumas questões merecem destaque:

- o ano de 2001 ficou marcado pela contratação da consultoria externa, a qual realizou o primeiro processo estruturado e formal de análise do ambiente externo da Universidade;
- ainda, em 2001, as assessorias de comunicação social e de marketing foram desmembradas, fato que resultou em um maior grau de profissionalização do marketing;
- pioneirismo no setor de educação superior brasileiro na criação da Unidade de Inteligência Competitiva, em 2003, a qual passou a ser responsável pela sistematização da análise do ambiente;
- igual pioneirismo, ao colocar a Unidade de Inteligência Competitiva sob a subordinação da Assessoria de Marketing, no ano de 2004;
- desenvolvimento de uma metodologia adaptada da consultoria externa no que se refere à análise do ambiente externo;

- com relação às variáveis externas analisadas, observou-se uma grande atenção às cinco forças competitivas do modelo de Porter (1979), além de algumas variáveis econômicas e político-legais;

- sobre as variáveis internas, analisadas durante o período, ainda, observou-se um elevado grau de superficialidade das análises, principalmente, no que se refere ao planejamento de marketing;

- a análise interna ficou predominantemente focada no desempenho da variável propaganda e seus fatores associados;

- no que se refere à análise das variáveis, observou-se a utilização da técnica de análise do tipo SWOT, de Andrews (1971), a qual também foi utilizada pela consultoria externa;

Com estas colocações, encerra-se a descrição do ciclo de planejamento 2001-2005, referente ao processo de análise ambiental para o marketing e a sua interação com o processo estratégico. Segue-se a análise do discurso dos entrevistados, bem como a análise dos dados secundários referentes ao ciclo de planejamento de 2005 a 2007.

4.2.3 A Análise Ambiental no ciclo de planejamento 2005-2007

Um dos fatos que marcaram o segundo semestre de 2004 referiu-se à reeleição do prof. Gerson Luiz Joner da Silveira para um novo mandato à frente da Reitoria da Unisul, desta vez, de 2005 a 2009. Antes mesmo do final daquele ano, a Reitoria deu início a um processo de revisão das ações relativas ao ciclo 2001-2005 e projeção de ações para o próximo período. Nas palavras de Ferreira (2005), o período que se encerrava tinha sido marcado pela aceitação, por parte da comunidade interna da Universidade, da existência do mercado e de sua crescente influência sobre os rumos da instituição. Se por um lado, essa visão da educação superior poderia ser entendida como excessivamente mercantilista, por outro, possibilitou um processo de conscientização progressiva e entendimento das forças em ação e criou condições preliminares para a integração do pensamento estratégico na consciência dos gestores da Universidade.

Ainda, de acordo com Ferreira (2005), a proposta que foi pensada, a partir de 2005, descrita na figura 9, com o objetivo de ser implementada pela nova gestão, estava centrada na concepção de um mecanismo de intervenção e participação da comunidade de gestores universitários no processo de construção do planejamento estratégico. Um dos principais

objetivos da nova proposta referia-se ao incentivo do processo de participação por meio da mobilização dos envolvidos no sentido da validação de questões e determinação das estratégias oriundas do projeto de intervenção institucional.

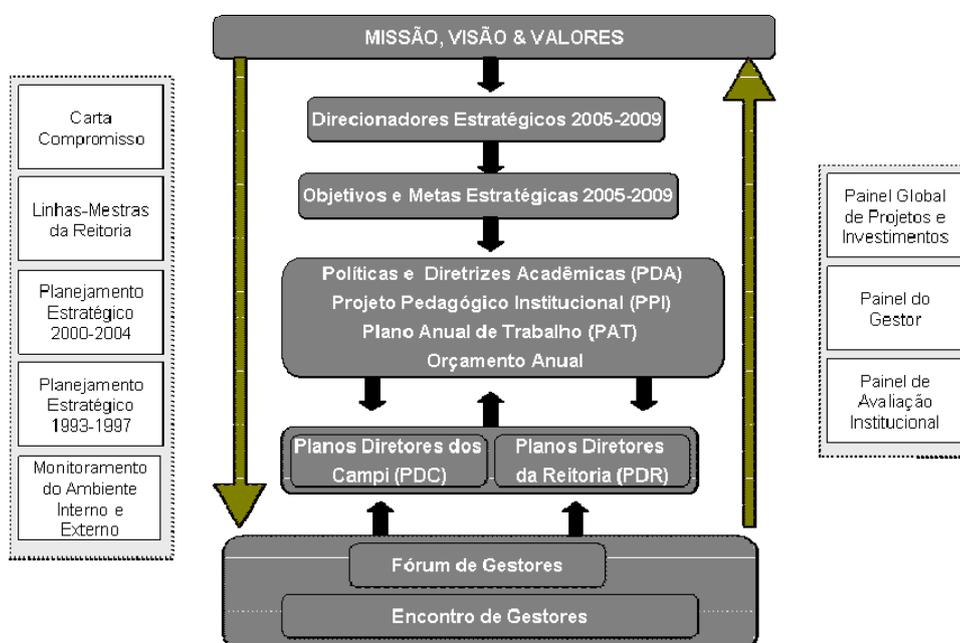


Figura 9 – Modelo de formulação da estratégia na Unisul de 2005 a 2009

Fonte: Ferreira, 2005.

O início de 2005, também, ficou marcado pela criação do “Encontro de Gestores da Unisul” – encontro realizado, anualmente, envolvendo gestores da Universidade pertencentes a diversos níveis hierárquicos. O ponto de partida para a implantação do evento, como destaca Ferreira (2005), foram os resultados da análise ambiental que foram formatados ao final do ano anterior pela equipe de planejamento da Universidade. De posse dos resultados da análise do ambiente externo, a equipe de planejamento identificou e separou os principais desafios que a organização teria que enfrentar nos próximos anos. Esse diagnóstico ambiental foi levado ao conhecimento do grupo de gestores da Universidade durante o encontro para que fosse discutido e validado pelos participantes e para que as principais estratégias, táticas e ações necessárias ao período 2005-2009 pudessem ser desenvolvidas.

A importância do diagnóstico do ambiente externo, como fator motriz desta primeira reunião dos gestores da Universidade, foi alvo de comentário de alguns entrevistados. O entrevistado B ressalta que: “o grande ‘mote’ daquele primeiro encontro de gestores, lá em Gravatal, foi o compartilhamento com a comunidade interna de questões muito relevantes que tinham sido levantadas junto ao ambiente externo, e que a maioria dos gestores, praticamente,

desconhecia. Eram questões urgentes a que a Universidade tinha que se posicionar e resolver”. Sobre o mesmo assunto, o entrevistado J acrescenta que: “(...) mais uma vez, estávamos diante de um quadro externo que exigia medidas urgentes e drásticas por parte da instituição. Em um curto espaço de tempo, o encontro possibilitou que um grande número de pessoas tivesse ciência da situação e pudesse se posicionar a respeito”.

Alguns entrevistados foram mais detalhistas sobre os desafios que se avizinhavam em virtude de alterações do quadro de diagnóstico do ambiente externo e que puderam ser discutidos no fórum criado. Os entrevistados I e K fornecem mais informações a respeito dos desafios impostos pelo ambiente externo que foram expostos:

“(...) como a maioria dos brasileiros costuma fazer, os gestores das instituições de ensino superior do Brasil inteiro deixaram para a última hora a questão dos duzentos dias letivos. Arelada a essa questão, tínhamos o problema da hora aula e da hora relógio para serem equalizados em um curtíssimo período de tempo, pois a nova LDB tinha estabelecido um prazo de dez anos para que as instituições de adaptassem as novas regras”. Nesse sentido, aquele encontro serviu para que propostas fossem elaboradas. (Entrevistado I).

Apresentaram-nos um grande problema externo de natureza legal que tinha de ser resolvido e que fugia ao nosso controle. Tratava-se das ações judiciais sobre as horas-aula que tínhamos cobrado pelos estágios durante vários anos. Esse foi um problema que começou pequeno e se transformou em uma ‘bola de neve’, trazendo prejuízos milionários para Universidade. De uma hora para a outra, todos os cursos tiveram que reformular a legislação interna e a prática ligada aos estágios e, naquele encontro, todos foram alertados sobre esse problema. (Entrevistado K).

Diante dos desafios apresentados na reunião, os gestores foram incentivados a refletirem sobre a problemática e a propor possíveis estratégias de ações. Tal fato é descrito pelo entrevistado D: “a partir daquele encontro, a Universidade identificou e redefiniu todo um conjunto de ações desde missão, visão, valores, direcionadores estratégicos, objetivos estratégicos, projetos e agenda da Reitoria. Tudo isso ajudou à Universidade na superação dos problemas que estavam sendo previstos”. Nesse sentido, o entrevistado K também acrescenta que: “(...) naquele momento, o que a Universidade poderia fazer foi feito. Novos rumos foram tomados, e as ações que poderiam ou deveriam ser implementadas, assim, o foram”.

Apesar de todo o esforço de preparação e planejamento para que a Universidade pudesse enfrentar da melhor forma possível os problemas previstos pelo diagnóstico

ambiental, ainda, assim, ocorreram relevantes problemas de natureza econômico-financeira na instituição nos anos de 2005 e 2006, como descrevem alguns entrevistados. O entrevistado K destaca que: “a Universidade não foi pega de surpresa, visto que os problemas haviam sido diagnosticados. Porém os problemas tomaram proporções maiores do que o esperado. Na questão específica do estágio, deixávamos de faturar, pois estávamos impedidos de cobrar e surgia a cada dia uma verdadeira ‘avalanche’ de ações judiciais”. Também, o entrevistado B destaca que: “(...) as dificuldades viriam, todos já sabiam, pois o diagnóstico da inteligência competitiva era preciso. Algumas ações já estavam sendo implementadas, quando o rombo nas finanças começou a aumentar de maneira exponencial com as ações judiciais. Aí, a coisa ficou difícil e medidas drásticas tiveram de ser tomadas”.

Ao longo dos anos de 2005 e 2006, a Universidade enfrentou as já previstas dificuldades externas, com o nível de concorrência, atingindo o seu ápice, além dos já citados problemas das demandas judiciais. O entrevistado C lembra que: “ao mesmo tempo em que a Universidade enfrentava graves problemas de fluxo de caixa, a concorrência externa, na grande Florianópolis, atingiu o seu maior nível. De lá para cá, já presenciamos algumas falências, fusões e aquisições no setor de educação superior aqui na região”.

Ainda, no ano de 2005, o setor de inteligência competitiva efetuou um grande levantamento de informações relativas às políticas de preços praticados pelas instituições de ensino superior da região de atuação da Universidade. Os resultados evidenciaram a agressividade de algumas instituições no que se refere aos preços praticados, como destaca o entrevistado J: “aquele levantamento nos mostrou um cenário inquietante, pois sabíamos que com aqueles preços praticados, certamente, algumas instituições estavam trabalhando no vermelho. Isto está começando a ser comprovado com as primeiras falências de instituições, aqui, na grande Florianópolis”. O entrevistado B fornece outros detalhes:

(...) o processo de seleção natural do mercado é muito danoso para todas as instituições envolvidas. Aquelas, que já estão ‘agonizando’, vão fazer qualquer negócio para atrair mais alunos com preços atrativos na tentativa de resolver os seus problemas. Só que, além de não resolver nada, ainda podem arrastar outras instituições para o mesmo buraco, principalmente, aquelas que resolverem entrar no jogo dos preços muito baixos. (Entrevistado B).

De acordo com alguns relatos, diante desse cenário de extrema competição e escassez de recursos, a Universidade resolveu efetuar alguns ajustes financeiros internos, visto que a redução nos preços das mensalidades foi descartada logo no início. O entrevistado C destaca

que: “para podermos aumentar o número de alunos e, conseqüentemente, o nosso faturamento, optamos por evidenciar a qualidade dos nossos cursos, visto que a redução de preços nunca esteve nos nossos planos. Mais uma vez, achamos que o marketing seria a estratégia mais adequada para sair da crise”. De acordo com o entrevistado J, outras medidas foram tomadas no sentido de superar a crise: “(...) a coisa era assim, estávamos com problemas de fluxo de caixa e não iríamos reduzir as mensalidades. Então optou-se pela aplicação de diversas medidas emergenciais no sentido da redução dos gastos em todas as áreas da Universidade, inclusive na área de planejamento”.

Como se verificou junto aos entrevistados, nos anos de 2005 e 2006, todas as áreas estratégicas da Universidade foram impactadas pelas medidas de contenção de gastos e, com a área de planejamento não foi diferente. O entrevistado I destaca que: “o planejamento quase parou, quando a Universidade começou a ter vários problemas financeiros. Na verdade, a área de planejamento ficou quase que totalmente esquecida em 2005 e 2006”. O entrevistado C acrescenta que: “os nossos problemas eram muito mais internos do que externos. Nós tivemos que corrigir problemas graves de falta de recursos. No nosso planejamento houve uma certa regressão em função desta crise”.

As reduções de gastos da Universidade na área de planejamento afetaram também a Assessoria de Marketing e a Unidade de Inteligência Competitiva que, nesse período, passaram por uma redução do quadro de colaboradores. O entrevistado E relata os acontecimentos assim: “foi um período extremamente difícil, pois todas as áreas da instituição foram afetadas e tiveram que dar a sua parcela de contribuição, reduzindo os gastos. No setor de marketing e na inteligência competitiva, não foi diferente e o quadro de pessoal foi bastante reduzido”. As dificuldades enfrentadas em 2005, principalmente pelo setor de inteligência competitiva, foram evidenciadas pelo entrevistado H: “(...) a Unisul investiu em inteligência competitiva até meados de 2004. A partir daí, começou a perder o foco e quase deixou ‘morrer’ todo um trabalho importante, inovador”.

Para os entrevistados, a superação da crise por parte da Universidade somente ocorreu entre o final de 2006 e o início de 2007. Com o fim da crise, os investimentos nas áreas de planejamento, marketing e inteligência competitiva foram retomados, como evidencia o entrevistado I: “agora, em 2007, o planejamento foi retomado, decidiu-se a estratégia da Universidade e em função disso alguns projetos que estavam acontecendo de forma isolada foram alinhados. Essa análise foi baseada em um estudo feito pela inteligência competitiva com o apoio do marketing”. O entrevistado B fornece mais detalhes ao relatar que: “o que mudou depois da crise é que a Reitoria começou a olhar com outros olhos a questão da

inteligência competitiva e viu que era realmente importante para a implementação das estratégias de marketing da Universidade e para o planejamento como um todo”.

Ainda, sobre a retomada dos investimentos no setor de inteligência competitiva, o entrevistado H esclarece que: “com inteligência competitiva, é realmente possível gerenciar a informação do ambiente externo e quem reúne e processa bem as informações pode ter as melhores estratégias. Quem não reúne e analisa informações jamais chegará às melhores opções”. Outros detalhes sobre a nova fase de investimentos no setor de inteligência e no marketing são acrescentados pelo entrevistado K:

Eu diria que a partir de 2007, vemos na Universidade uma tentativa de se recriar um setor que eu reputo como sendo muito importante para qualquer instituição, seja ela de ensino ou de qualquer outro setor, que é o núcleo de inteligência competitiva. Ele está ligado ao marketing e, por consequência, ligado diretamente à Reitoria. Esse é o setor da Universidade que em certo momento desenvolveu pesquisas e toda uma sistemática no sentido de perceber o ambiente em que a Universidade está inserida, para em que ela vai, as forças externas que eventualmente estariam exercendo algum tipo de ameaça para a Universidade. Isso funcionou durante algum tempo, mas o problema é que esse setor foi quase desativado e agora está sendo reestruturado. (Entrevistado K).

Alguns entrevistados, também, destacam que o período de crise pelo qual a Universidade passou serviu para que alguns paradigmas fossem quebrados, novos conceitos viessem à tona e algumas práticas fossem novamente valorizadas, como é o caso do planejamento e da análise ambiental. O entrevistado J destaca que: “enfrentar uma crise, sem um planejamento adequado, é muito difícil e, sem uma análise ambiental consistente, pior ainda. Para podermos transformar o momento de crise em oportunidade de crescimento, teremos que ter um planejamento correto e sustentado por análises ambientais profundas”. Ainda, sobre a análise ambiental, o entrevistado C destaca a intenção de que, no futuro, a criação de um novo curso dependa de uma análise ambiental detalhada:

Criar um curso novo na Universidade é muito fácil. Hoje, essa iniciativa não depende de nenhuma análise do pondo de vista do ambiente ou do marketing. No futuro, nós só vamos criar novos cursos, novos produtos, novos serviços, mediante uma análise do ambiente. Se não tiver essa análise, o projeto não vai prosperar. Quem vai estar encarregado disso é o marketing por intermédio da inteligência competitiva. (Entrevistado C).

Ainda, sobre a importância de uma análise de ambiente que fundamente a criação de um novo curso, o entrevistado C lembra que: “o que nós não podemos é ainda acreditar na velha Universidade em que os cursos são criados e existem para toda a vida. Nós sabemos que existe um ciclo, e a gente tem que constantemente estar analisando o ambiente, verificando as demandas, não apenas de mercado, mas as demandas da sociedade”. Nesse sentido, o entrevistado D acrescenta que: “no momento que você reconhece que existe o mercado, você está implicitamente reconhecendo vários outros aspectos. Um deles é que o curso é um produto, e se o curso é um produto, ele tem um ciclo de vida e deve fazer parte de um portfólio de produtos que se integram e se relacionam com o ambiente externo”.

No entanto, algumas dificuldades são relatadas pelos entrevistados, principalmente ligadas aos conceitos de mercado e de marketing dentro de uma instituição educacional. O entrevistado K lembra que: “a academia peca muito nessa questão mercadológica, até porque não é o DNA dela. A academia não tem o DNA do comércio, da prestação de serviço, do mercado. Até porque é academia, é uma outra forma de se trabalhar, mas nós não podemos pensar assim, se não corremos o risco de perecer”. Dificuldades relacionadas ao entendimento do conceito de marketing merecem o destaque do entrevistado B: “ainda vejo a questão do marketing como ‘tabu’ na Universidade, principalmente, em alguns cursos que não são da área de negócios ou engenharia. Chamar um aluno de cliente, em alguns cursos, é caso de briga”. Ainda, sobre o assunto, o entrevistado A relata que:

Esse meio em que se está realizando o nosso produto, o nosso serviço que é o curso, ele não tem entendimento adequado. O entendimento do marketing, nesse sentido, é muito mais publicidade, promoção, não é no sentido de discutir produto, isso é uma coisa complicada, falar sobre qualidade, discutir a entrega, discutir preço. É difícil, porque produto a academia não quer discutir, ainda mais, com a área de marketing. (Entrevistado A).

Apesar da crise e da redução do quadro de pessoal, tanto a Assessoria de Marketing, quanto a Unidade de Inteligência Competitiva, continuaram a desenvolver os seus serviços, como destacam os entrevistados. A propaganda, segundo o entrevistado J: “(...) ainda é a parte do marketing que as pessoas mais aceitam. Até, porque a maioria ainda crê que marketing seja só propaganda ou publicidade. Estamos continuamente trabalhando para reverter esse quadro e desenvolver os outros P’s do marketing”. O entrevistado B acrescenta que: “a ida da inteligência competitiva para o marketing foi um passo correto na hora errada, antes da crise.

Por sorte, agora o quadro de pessoal está sendo recomposto, e o ritmo dos trabalhos está sendo acelerado, embora não tenham parado de trabalhar em momento algum”.

O trabalho da inteligência competitiva junto ao marketing, durante o período de crise, também, foi alvo de comentário dos entrevistados. O entrevistado J relata que: “o marketing da Unisul sempre foi muito forte e é, assim, porque sempre foi trabalhado com seriedade e profissionalismo. A inteligência competitiva veio para aperfeiçoar os processos de marketing durante a etapa de planejamento e implementação”. Segundo o entrevistado K: “se não fosse o esforço do pessoal de planejamento, do marketing e da inteligência competitiva, talvez, a Universidade ainda estivesse afundada na crise. Se aprendemos uma lição, foi a de não subestimar o ambiente externo e suas forças”.

O entrevistado J, também, destaca que: “acho que a análise ambiental para o marketing é extremamente importante. Porque você vai ter que pensar o mercado, você vai precisar de uma visão não apenas local, mas vai ter de observar tendências mundiais e nacionais, porque o ensino já não tem fronteiras”. Os entrevistados destacam que o caminho para a superação dos desafios institucionais passa pelo desenvolvimento das capacidades de análise do ambiente externo e suas influências, como relatam os entrevistado B e E:

Não faz sentido um processo de planejamento estratégico de marketing sem uma leitura do ambiente externo, até porque ele existe justamente para alinhar a organização às tendências, à evolução, às expectativas da sociedade e do mercado de uma maneira geral. Então ele é fundamental, senão ele acaba sendo um planejamento operacional, muito mais voltado pra gestão de recursos do que propriamente de oportunidades. Obviamente, a gente tem muito para avançar, ainda, mas é isso que justifica, por exemplo, a implantação de uma área de inteligência, independe dos erros e dos acertos, mas eu acho que a proposta é essa. Nesse sentido, eu acho que a Universidade está caminhando na direção certa. (Entrevistado B).

Se a gente for comparar o ano de 2000 com 2007, é quase como se tivéssemos um novo negócio na educação superior. O mercado mudou muito, a começar com a flexibilidade da oferta, hoje tem educação a distância, graduação tecnológica, cursos sequenciais, pós-graduação, mas, principalmente, em termos concorrência e de competição. Hoje temos internacionalização, concentração tanto em termos de grandes redes de educação, quanto em termos de cursos de alta demanda. Então, isso tudo está gerando uma necessidade de mudança nas instituições de ensino, e o futuro está justamente na capacidade de identificarem as tendências e, realmente, terem uma leitura profunda do ambiente como um todo, não só sobre o seu mercado de atuação. (Entrevistado E).

Apesar do grande aprendizado resultante do período de crise, os entrevistados relatam que o ambiente interno ainda merece uma maior atenção por parte da instituição e de seus gestores. Sobre a preocupação com as variáveis internas, o entrevistado A destaca que: “a gente começou a pensar nos seguintes aspectos, de que adianta gastar mil reais para captar um aluno, se 50% desses são perdidos até o final do curso. Não é só captar, temos que reter esse aluno, mas, para reter, temos que conhecê-lo primeiro, além de conhecer os cursos”. Ainda, sobre esse assunto, o entrevistado E assinala que: “não temos um trabalho efetivo de avaliação interna de marketing, digamos, assim, dos itens do composto mercadológico da Universidade. A avaliação institucional e a controladoria fornecem alguns dados dos cursos”.

A importância de se analisar as variáveis do ambiente interno, também, foi destacada por outros entrevistados, como o C, por exemplo: “nós, ainda, temos que olhar mais detalhadamente essa parte de ambiente. Porque muitos cursos não têm alunos, muitas vezes nós não sabemos ou não temos certeza dos reais motivos, e isto causa um grande prejuízo para a Universidade”. O entrevistado E destaca uma ampla pesquisa de preços junto aos concorrentes que foi realizada pelo setor de marketing com o auxílio da inteligência competitiva, no ano de 2005, e que auxiliou no processo de diagnóstico interno.

No ano de 2005, fizemos uma pesquisa de preço abrangente de todos os concorrentes diretos na nossa área de atuação. Então, isso foi um subsídio para a análise interna, pois permitiu que a dimensão preço dos nossos cursos fosse avaliada em relação ao seu mercado, em relação aos concorrentes. Existem alguns estudos de elasticidade, preço-demanda que, também, colabora para o planejamento de marketing. Isso não é sistemático, mas aconteceu em função de necessidades específicas. (Entrevistado E).

Apesar de muitos entrevistados destacarem a importância da realização de uma análise interna mais profunda e detalhada, a necessidade da existência de um equilíbrio entre as duas análises, também, foi destacado. Segundo o entrevistado D: “(...) acho que a questão não é substituir o processo de análise do ambiente externo pelo interno, é preciso equilibrar. Não adianta um ambiente externo bem avaliado, se a instituição não tem no ambiente interno uma forma de transformar isso em um resultado palpável”. O entrevistado J, também, destaca que: “o método de análise do ambiente externo da Unisul, com o passar dos anos, atingiu um nível de desenvolvimento bastante satisfatório e, agora, temos que voltar os olhares com uma maior atenção para o ambiente interno e suas variáveis”.

De acordo com o relato de alguns entrevistados, foram verificadas algumas iniciativas da instituição, no sentido de aperfeiçoar o processo de análise do ambiente interno e suas variáveis, principalmente, aquelas relacionadas ao marketing. Para o entrevistado I: “(...) começo a enxergar um movimento da instituição no sentido de melhorar as pesquisas que são feitas, e fornecer dados de resultado e de *performance* de cursos, de professores e a visão do aluno. Tudo isso deverá ocorrer de forma integrada ao planejamento do marketing”. Segundo o entrevistado B: “começo a perceber uma mudança ou ampliação de foco de análise da Universidade. Antigamente, o ambiente externo era desconsiderado. A competição nos fez enxergar o mesmo e, agora, é a vez do ambiente interno ser olhado com mais cuidado”.

Ainda, sobre a ampliação da análise das variáveis internas, o entrevistado J acrescenta que: “agora nós estamos começando a pensar na questão da praça do marketing. Ou seja, será que a localização das nossas unidades está de acordo com aquilo que o mercado necessita e de acordo com o perfil da população que o circunda?”. Sobre esse assunto, o entrevistado B lembra que: “em 2006, a Unisul identificou e efetuou necessidade de mudança de alguns cursos de suas unidades. Por exemplo, alguns cursos vão sair e outros vão ser deslocados para o norte da ilha por causa do apelo visual e arquitetônico do local”. O entrevistado K acrescenta que, também, outras questões estão sendo consideradas:

Hoje, estamos começando a querer enxergar as nossas competências instaladas no ambiente interno. Em qualquer área ensino da Universidade, existem várias competências e, também, existem algumas incompetências. Então, talvez, seja o momento de se repensar essa questão também. Quando você identifica as competências internas, aquelas que estão aqui instaladas, nós somos muito bons e podemos competir com as outras universidades, essas eu acho que a gente tem que incentivar. Estas competências podem ser identificadas através de uma pesquisa ampla. O coordenador tem que indicar as competências do seu curso. Seja essa competência um professor ou um laboratório. Nós temos competências e não conhecemos, nós não sabemos o que temos. Depois disso, o marketing da instituição será mais eficiente e direcionado. (Entrevistado K).

Embutido nessa nova visão, começa a ser discutida a utilização de algumas novas técnicas para a análise das variáveis, além da tradicional análise SWOT, de Andrews (1971), a qual vem sendo utilizada pelos setores de planejamento da Universidade desde 1997. O entrevistado A destaca que: “estamos começando a cogitar a utilização de outras técnicas, tais como: curva ABC, matriz BCG, matriz de atratividade. A gente tem de utilizar estas ferramentas para medir o nosso ambiente interno e fortalecer as ações de marketing”. A

técnica de análise de cenários, também, é destacada pelo entrevistado K: “acho a técnica de análise de cenário muito importante, nessa nova visão, porque você cria uns três cenários e, aí, um grupo decide. Um grupo constituído para encontrar soluções para diferentes problemas, ou seja, pontos fracos e ameaças, para posteriormente apresentar uma solução”.

Com estas colocações dos entrevistados, encerra-se a análise de conteúdo do discurso dos entrevistados, bem como a análise dos dados secundários referentes ao período de 2005 a 2007. Na seqüência, apresentam-se os destaques sobre o período:

- pela primeira vez na história do planejamento da Universidade, a atividade de monitoramento dos ambientes externo e interno aparece em destaque no modelo teórico;

- o diagnóstico ambiental, efetuado ao final de 2004, serve de fator motivador para a criação do “Encontro de Gestores da Unisul”;

- redefinição de toda a metodologia de elaboração do planejamento estratégico organizacional no ano de 2005;

- a crise dos anos de 2005 e 2006 ocasiona uma redução dos investimentos e do quadro funcional nas assessorias de planejamento e marketing, a qual já havia incorporado o setor de inteligência competitiva;

- no que se refere às variáveis externas, tanto para o planejamento estratégico organizacional, quanto para o planejamento de marketing, verificou-se a manutenção da mesma metodologia desenvolvida no período de 2001 a 2005;

- no ano de 2005, a Assessoria de Marketing, em conjunto com a inteligência competitiva, realiza um amplo levantamento de preços dos cursos oferecidos pelas IES concorrentes e os comparam com os serviços oferecidos pela Unisul;

- a partir de 2005, as variáveis internas relacionadas ao marketing começam a receber uma maior atenção, com destaque para as iniciativas de análise de *portfólio* de serviços e localização das unidades dos *Campi*;

- ao final de 2006, com os primeiros sinais de superação da crise, os investimentos são retomados nas áreas de planejamento e marketing;

- verifica-se um movimento de revalorização das atividades de monitoramento ambiental via setor de inteligência competitiva e Assessoria de Marketing;

- durante o período, no que se refere ao processo de análise das variáveis ambientais, além do método de SWOT, de Andrews (1971), novos métodos começam a ser cogitados.

Estas considerações encerram a análise do período de planejamento 2005-2007, no que se refere ao processo de análise ambiental para o marketing e a sua interação com o

processo estratégico. A seguir, apresenta-se o detalhamento do conjunto de diretrizes focadas na análise ambiental para o planejamento estratégico de marketing.

4.3 DIRETRIZES PARA ANÁLISE AMBIENTAL DE MARKETING

Os tópicos que serão apresentados e discutidos, na seqüência, objetivam o desenvolvimento de uma proposta estruturada de diretrizes para a análise ambiental voltada para o processo de planejamento estratégico de marketing da Universidade do Sul de Santa Catarina. Objetiva-se, também, que estas diretrizes possam contribuir para o aperfeiçoamento e a racionalização de procedimentos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para tanto, quatro principais enfoques foram estabelecidos:

- diretrizes para sincronização entre a análise ambiental do planejamento estratégico organizacional e do planejamento de marketing;
- diretrizes para segmentação do ambiente e classificação das variáveis de marketing;
- diretrizes para caracterização das variáveis ambientais;
- diretrizes para análise das variáveis ambientais.

Na seqüência da proposta, cada uma das quatro diretrizes será abordada mais detalhadamente.

4.3.1 Diretrizes para sincronização entre os processos de planejamento

De acordo com os dados apresentados e discutidos no tópico 4.2, a Universidade em estudo começou a desenvolver processos estruturados de planejamento estratégico a partir do ano de 1993. Desde o primeiro processo de planejamento, um dos três principais projetos estratégicos referiu-se à priorização dos investimentos em marketing. No entanto, o processo, iniciado em 1993, somente foi retomado no ano de 1997, quando sofreu uma grande reestruturação em termos de procedimentos.

As atividades ligadas ao planejamento de marketing da instituição, inicialmente, atribuídas à Assessoria de Comunicação Social, foram desmembradas desta assessoria no início do ano de 2001, quando da criação da Assessoria de Marketing pela Reitoria. Essa redistribuição de atribuições contribuiu de forma significativa para a profissionalização das atividades relacionadas ao marketing da instituição, incluindo o planejamento.

Também, verificou-se que, a partir de 1997, a cada ciclo de quatro anos, uma nova metodologia para o planejamento estratégico organizacional foi desenvolvida. Estas alterações, no modelo de planejamento, também, tiveram impactos significativos sobre as atividades de planejamento da Assessoria de Marketing, especialmente, no que diz respeito ao método de monitoramento do ambiente.

No ano de 2001, com a contratação da consultoria externa, uma nova metodologia de análise ao ambiente externo da Universidade foi implementada de forma estruturada e formal. Essa metodologia, posteriormente adotada pela Assessoria de Planejamento da instituição, foi tendo os seus dados atualizados, anualmente, até o ano de 2003. Nesse ano, verificou-se a criação de um inovador setor dentro da instituição, o qual ficou encarregado do levantamento e atualização das informações relativas ao ambiente externo.

O setor, em questão, era a Unidade de Inteligência Competitiva – UIC. Tal unidade, diante das informações repassadas pela consultoria externa, no ano de 2001, procurou o desenvolvimento de uma metodologia adaptada para sistematização do monitoramento das variáveis ligadas ao ambiente externo. No ano de 2004, a citada unidade teve a sua subordinação vinculada à Assessoria de Marketing, fato que resultou em uma maior consistência do método, então, utilizado para a análise ao ambiente.

Do período de 1997 a 2007, verificou-se uma grande evolução no método utilizado para a análise das variáveis ligadas ao ambiente externo, particularmente, daquelas variáveis vinculadas ao ambiente setorial, previstas no metodologia de Porter (1979). No entanto, apesar da clara evolução metodológica no que se refere ao processo de análise do ambiente externo, percebeu-se que as variáveis do ambiente interno da Universidade ainda careciam do desenvolvimento de uma metodologia específica para a sua análise. Diversos entrevistados destacaram a fragilidade da análise dos fatores ligados ao ambiente interno da organização e até mesmo a falta de informações específicas.

Diante desse cenário, procuram-se o resgate e a valorização da metodologia desenvolvida pela Assessoria de Marketing em conjunto com a Unidade de Inteligência Competitiva. O método em questão tem priorizado a análise das variáveis setoriais ou “fatores da categoria”, segundo Lehmann e Winner (2005), com a inclusão esporádica de outras variáveis, tais como: político-legais, econômicas, sociais e demográficas.

Destaca-se que a inclusão destas outras variáveis no modelo original fornecido pela consultoria externa não resultou na divisão do ambiente setorial, tampouco se caracterizou em um novo segmento do ambiente externo, como se verificam nas metodologias de autores como Fischmann e Almeida (1991), Vasconcellos Filho (1983), McDonald (2007) e Lehmann

e Winner (2005). Pelo contrário, as novas variáveis foram sendo acrescentadas ao “ambiente externo”, de acordo com a metodologia original.

Nesse sentido, recomenda-se, como diretriz, a criação de uma divisão das informações analisadas no ambiente externo. As variáveis mais genéricas e menos específicas, tais como econômicas, político-legais e demográficas ficam agrupadas no “ambiente externo geral”. As variáveis pertencentes ao modelo de análise setorial de Porter (1979), tais como fornecedores, alunos e concorrentes estabelecidos, que são específicas do setor educacional e estão mais próximas da organização, pertencem ao “ambiente externo setorial”. Por outro lado, as variáveis, que se encontram “dentro” da organização ou a ela estão diretamente ligados, passam a fazer parte do “ambiente interno organizacional”, de acordo com a figura 10.



Figura 10 – Proposta de segmentação ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, de acordo com a segmentação ambiental proposta, para que os processos de planejamento de marketing ou de outras áreas internas possam apresentar uma adequada conexão com o planejamento estratégico organizacional, recomenda-se que o ambiente interno, também, seja subdividido em cinco áreas estratégicas, como apregoa Oliveira (2006). Além da área de marketing, recomenda-se a realização de um diagnóstico ambiental específico nas áreas de finanças, pessoas, operações e logística, bem como uma análise dos aspectos administrativos, como se observa no quadro 11. As informações específicas, levantadas em cada setor da instituição, ao final do processo, devem ser encaminhadas aos responsáveis pela consolidação dos dados da análise do ambiente para a elaboração do planejamento estratégico organizacional.

VARIÁVEL	ASPECTOS RELACIONADOS
Área Administrativa	- estrutura organizacional, perfil dos gestores, níveis de centralização do poder, sistemas de planejamento em nível estratégico, sistemas de informação, normalização e efetividade dos processos, fluência e ruídos da comunicação organizacional, bem como níveis de controle e avaliação implementados nos departamentos e setores.
Área de marketing	- estudo da adequação dos produtos ofertados aos desejos e as necessidades do mercado; dos preços e condições de pagamentos praticados; da localização e do mercado de atuação, do desempenho do ponto de venda; da força de vendas e das formas e métodos de propaganda e promoção dos serviços e da marca institucional.
Área de finanças	- levantamento de indicadores de: lucratividade, alavancagem, giro financeiro e liquidez de curto, médio e longo prazo. Sistemas de planejamento e controle financeiro e de registro contábil.
Área de pessoas	- programas existentes de recrutamento, seleção, aperfeiçoamento e promoção, plano de cargos e salários, relatórios sobre clima e cultura organizacional, índices de rotatividade, absenteísmo e produtividade.
Área de operações e logística	- administração de compras e estoques, análise de custos, instalações e equipamentos, sistemas de controle de qualidade, pesquisa e desenvolvimento, distribuição geográfica e transporte.

Quadro 11 – Variáveis do ambiente interno organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

O levantamento de informações referentes ao ambiente interno das áreas estratégicas da instituição, bem como dos aspectos administrativos, são imprescindíveis para a que o diagnóstico interno seja consistente e que todas as informações relevantes sejam levadas em consideração. Destaca-se, também, que os aspectos administrativos influenciam, direta ou indiretamente, o desempenho das outras quatro áreas estratégicas. No entanto, as informações referentes a essa área estratégica, somente, podem ser consolidadas e validadas com o apoio informacional das Áreas de Marketing, Finanças, Pessoas, bem como Operações e Logística, as quais são imprescindíveis para a elaboração do planejamento estratégico organizacional, como se pode observar na figura 11.

O envio das informações referentes à análise do ambiente interno da Área de Marketing deve ser adequadamente sincronizado para que o relatório final sobre o diagnóstico ambiental para o planejamento estratégico organizacional possa ser concluído em tempo hábil. Por outro lado, a ocorrência de atraso, no encaminhamento das informações da área de marketing ou de qualquer outra área, pode comprometer o cronograma de execução do planejamento estratégico organizacional.

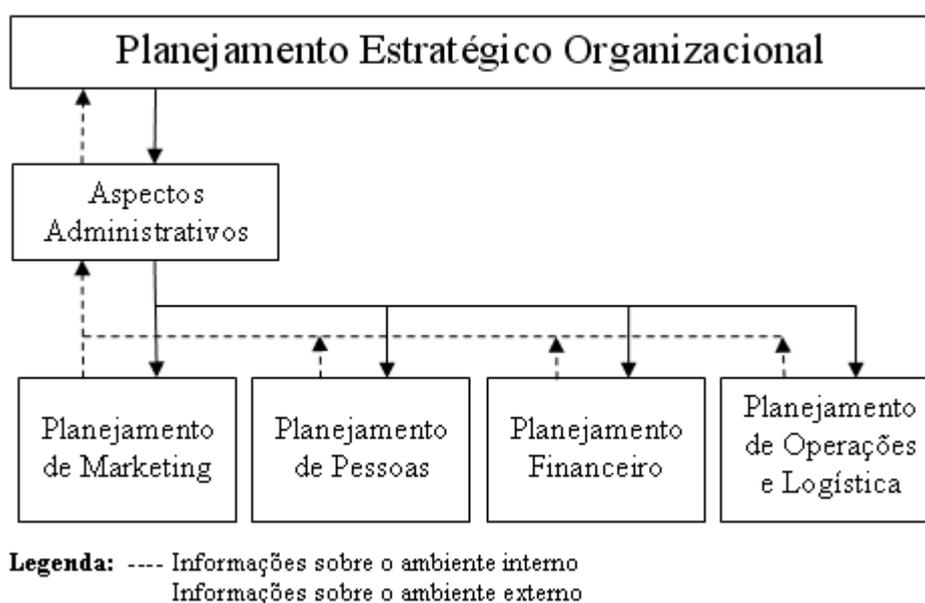


Figura 11 – Fluxo de informações dos ambientes externo e interno

Fonte: Elaborado pelo autor.

As informações do diagnóstico ambiental interno de cada área estratégica, somado ao relatório dos aspectos administrativos, deverão compor o diagnóstico completo do ambiente interno organizacional. Porém o sucesso de todo o processo de diagnóstico ambiental interno depende do repasse em tempo hábil das informações das áreas estratégicas, caso alguma área não envie, todo o processo de diagnóstico poderá ficar comprometido. Nesse caso, caracteriza-se um fluxo de envio de informações por parte das áreas estratégicas.

O fluxo de informações é inverso no caso dos dados referentes ao ambiente externo. Nesse caso, as áreas estratégicas é que ficam na dependência do repasse de informações da Área Administrativa. Parte-se do princípio de que o diagnóstico do ambiente externo (geral e setorial) dará suporte ao processo de análise ambiental de cada área estratégica, ou seja, ao invés de cada área realizar o seu próprio diagnóstico externo, realiza-se somente uma análise do ambiente externo e repassam-se estas informações para as áreas interessadas.

A junção do diagnóstico ambiental externo, o qual é comum a todas as áreas, com o diagnóstico ambiental interno, específico da Área de Marketing, cria condições para que o processo de análise ambiental para o planejamento estratégico de marketing seja concluído. Uma vez finalizado, o relatório de análise do ambiente de marketing é entregue aos responsáveis pela elaboração do diagnóstico ambiental para o planejamento estratégico organizacional e, assim, encerra-se a troca de informações entre os setores.

Posto isso, encerram-se as recomendações sobre a sincronização entre a análise ambiental do planejamento estratégico organizacional e do planejamento de marketing. A seguir, apresentam-se as diretrizes para a segmentação do ambiente e classificação das variáveis de marketing da Universidade em estudo.

4.3.2 Diretrizes para segmentação do ambiente e classificação das variáveis

Diante das diretrizes propostas no sentido de viabilizar a perfeita sincronização entre as análises ambientais para o planejamento estratégico organizacional e para o planejamento de marketing, segue-se uma sugestão de segmentação ambiental para o planejamento de marketing da instituição em estudo, demonstrada na figura 12. De acordo com a segmentação proposta, o ambiente externo, dividido entre variáveis gerais e setoriais, abarca uma grande quantidade de variáveis, algumas com influência mais restrita ao setor educacional e outras que exercem poder sobre praticamente todos os setores empresariais. No que se refere ao ambiente interno de marketing, verificam-se as variáveis gerenciáveis do marketing, as quais podem ser gerenciadas de acordo com as condições do ambiente externo.

As variáveis do ambiente externo geral possuem a característica de poder exercer uma influência ampliada que afeta diversos setores ao mesmo tempo, merecendo uma análise específica, como destacam Vasconcellos Filho (1983), McDonald (2007) e Lehmann e Winner (2005). Por se tratarem de influências de amplo espectro, muitas vezes, não são diretamente perceptíveis, e a sua identificação dependerá de um estudo aprofundado que se estende para além das características do setor específico em estudo.

Por outro lado, as variáveis setoriais de Porter (1979), que já vinham sendo analisadas desde 2001, também apresentam características específicas e uma influência não tão abrangente quanto as variáveis do ambiente externo geral. A análise, em separado, dessas variáveis, também, é defendida por Lehmann e Winner (2005) e nessa proposta de diretriz compõe o chamado ambiente externo setorial. As variáveis dessa subdivisão do ambiente

externo destacam-se por exercer uma influência mais direta e perceptível e podem trazer uma grande contribuição para a análise do ambiente externo do setor de educação superior.



Figura 12 – Segmentação ambiental para o planejamento de marketing

Fonte: Elaborado pelo autor.

O terceiro nível de análise proposto refere-se ao ambiente interno de marketing. Nesse nível, as possibilidades de influência restringem-se à própria instituição em estudo. Trata-se de variáveis que estão sob a tutela gerencial do marketing ou por ele podem ser influenciados. No que se refere ao aspecto interno do marketing, Campomar e Ikeda (2006), McDonald (2007) destacam a importância de se analisar as variáveis controláveis do composto mercadológico de MacCarthy (1964).

Nesse sentido, no que se refere à diretriz para a segmentação dos ambientes externo e interno de marketing, sugere-se a análise de três níveis específicos, cada qual com uma influência diferenciada, como se observa no quadro 10. Primeiramente, deve-se observar o ambiente externo geral, com suas influências amplas e abrangentes. Na seqüência, é a vez do setor educacional superior e sua ação mais direta sobre todas as instituições que estão inseridas no citado setor. Por fim, o foco da análise recai sobre o ambiente interno de marketing da própria organização e as variáveis gerenciáveis.

Ainda, de acordo com o quadro 12, no que se referem às variáveis sugeridas pela proposta de diretriz, pode-se destacar a seguinte composição: a) ambiente externo geral, composto pela variável econômica, político-legal, sócio-cultural, demográfica, tecnológica e

ecológica; b) ambiente externo setorial, formado pelos concorrentes estabelecidos, novos concorrentes, serviços substitutos, alunos e fornecedores e c) ambiente interno de marketing que engloba os aspectos voltados ao curso, *Campus/Unidade* e à Instituição.

Após a definição dos segmentos dos ambientes que serão analisados e as respectivas variáveis que serão envolvidas, na seqüência, apresenta-se a nomenclatura sugerida para a classificação das variáveis dos ambientes externo e interno. No que se refere ao ambiente externo, Almeida (1997), Oliveira, (2006), Porter (1979), Vasconcellos Filho (1983), Dibb (2002), Kotler e Fox (1998), McDonald (2007) e Westwood (2006) são unânimes em afirmar que as variáveis envolvidas nesse segmento de análise podem ser classificadas como oportunidades ou ameaças. Nesse sentido, os autores confirmam a linha de raciocínio originalmente proposta por Andrews (1971).

NÍVEL	VARIÁVEL	INFLUÊNCIA
Externo geral	Econômica	Diversos setores
	Político-legal	Diversos setores
	Sócio-cultural	Diversos setores
	Demográfica	Diversos setores
	Tecnológica	Diversos setores
	Ecológica	Diversos setores
Externo setorial	Concorrentes estabelecidos	Setor de educação superior
	Novos concorrentes	Setor de educação superior
	Serviços substitutos	Setor de educação superior
	Alunos	Setor de educação superior
	Professores	Setor de educação superior
Interno de marketing	Curso	Própria organização
	<i>Campus/Unidade</i>	Própria organização
	Instituição	Própria organização

Quadro 12 – As variáveis do ambiente de marketing e sua influência

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por outro lado, ao abordar a nomenclatura de classificação das variáveis do ambiente interno de marketing, não há consenso, e os autores utilizam diversas terminologias, diferentes, porém muito próximas em seu significado. McDonald (2007) e Dibb (2002) utilizam-se dos termos forças e fraquezas para diferenciar os aspectos internos do marketing no processo de análise do ambiente. Por outro lado, para Campomar e Ikeda (2006), as mesmas são definidas como pontos fortes e pontos fracos. Lehmann e Winner (2005) as definem como fatores negativos, positivos ou neutros. Por fim, para Westwood (2006), os aspectos internos podem representar potencialidades e fragilidades para a organização.

Diante da aparente falta de consenso entre os autores, particularmente, no que se refere ao ambiente interno, na proposta de diretriz em discussão, optou-se pelos quatro termos originais da proposta de Andrews (1971), os quais, ainda, são muito citados. Desta forma, no que se referem às variáveis envolvidas na análise do ambiente para o planejamento de marketing da instituição em estudo, recomenda-se a seguinte classificação:

- *oportunidades e ameaças*: podem, assim, ser classificadas as variáveis do ambiente externo, tanto geral, quanto setorial, sob os quais a organização não exerce um controle direto. As oportunidades são condições favoráveis ao desempenho da instituição e, sempre que possível, devem ser usufruídas. Ao contrário das oportunidades, as ameaças criam situações desfavoráveis ao desempenho e, por isso, devem ser evitadas sempre que possível.

- *forças e fraquezas*: representam as variáveis internas do ambiente interno de marketing da instituição que sustentam uma condição favorável ou desfavorável da mesma frente aos concorrentes. Por representarem parte dos aspectos internos da organização, os mesmos são passíveis do gerenciamento de marketing.

Com a apresentação dos quatro tipos de variáveis sugeridas, encerram-se as recomendações que tratam da segmentação do ambiente e classificação das variáveis de marketing. Na seqüência, com um maior nível de detalhamento, são apresentadas as diretrizes para a análise do ambiente externo da Universidade em estudo.

4.3.3 Diretrizes para caracterização das variáveis ambientais

Após a identificação de quais os segmentos dos ambientes que serão analisados e dos grandes grupos de variáveis que se está procurando, o passo seguinte refere-se à identificação dos fatores que caracterizam as mesmas. Cada variável, seja ela do ambiente externo ou interno, possui uma série de fatores ou características associadas e a quantidade desses pode variar com o tempo. Enquanto alguns fatores podem tornar-se obsoletos, desatualizados ou irrelevantes, outros podem surgir associados ao desenvolvimento dos mercados.

Também, é comum que algumas variáveis tenham a sua importância relativa ampliada ou restringida de acordo com evolução de seus fatores associados ao mercado. Desta forma, a proposta de diretriz sugere um conjunto de variáveis ligadas aos ambientes externo e interno de marketing. Por sua vez, a cada uma dessas variáveis, também, caberá uma lista de fatores que serão identificados por se relacionarem com as mesmas.

Cabe ressaltar que o conjunto de variáveis relacionadas, na seqüência, resultou da análise das diversas metodologias propostas pelos autores da área, e constam da fundamentação teórica. Algumas das variáveis listadas representam uma unanimidade entre os autores apresentados. Nesse sentido, a proposta de diretriz procura ressaltar esses pontos de concordância, acrescentando-se alguns aspectos que necessitam de uma maior atenção ou agrupando-se aspectos que podem ser analisados conjuntamente.

Algumas variáveis do ambiente externo geral, que autores, como Lehmann e Winner (2005) e Westwood (2006) pregam, a sua análise em separado, como por exemplo, variáveis políticas e legais, bem como sociais e culturais, foram agrupadas nessa proposta de diretriz. Nesse sentido, McDonald (2007), também, sugere o agrupamento dessas variáveis de acordo com a natureza de sua influência e pela correlação existente entre os assuntos envolvidos na discussão das mesmas.

As influências das variáveis do ambiente geral sobre a organização são mais facilmente observadas e, geralmente, exercem o seu poder independente do setor industrial à que a organização pertence por serem mais generalistas. Porém, como se demonstra no quadro 13, cada variável possui um foco principal para a análise.

SEGMENTO	VARIÁVEL	FOCO DE ANÁLISE
Externo geral	Econômica	Influências diretas e indiretas
	Político-legal	Cenário nacional e estadual
	Sócio-cultural	Cenário nacional e estadual
	Demográfica	Evolução nacional e estadual
	Tecnológica	Influências diretas e indiretas
	Ecológica	Influências diretas e indiretas
Externo setorial	Concorrentes estabelecidos	Rivalidade entre os existentes
	Novos concorrentes	Possibilidade de surgimento
	Serviços substitutos	Possibilidade de surgimento
	Alunos	Poder de negociação
	Professores	Poder de negociação
Interno de marketing	Curso	Comparar com a concorrência
	<i>Campus</i> /Unidade	Comparar com a concorrência
	Instituição	Comparar com a concorrência

Quadro 13 – Foco de análise das variáveis dos ambientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por outro lado, as influências das variáveis do ambiente externo setorial estão intimamente ligadas ao setor de educação superior. Nesse segmento ambiental, o foco principal da análise estará centrado nas cinco forças competitivas do modelo de Porter (1979)

e seus respectivos atributos, devidamente, adaptados ao setor. Nesse sentido, os compradores são representados pelos alunos e os fornecedores equivalem aos professores.

No que se refere ao ambiente interno de marketing, o processo de análise dos aspectos relacionados às variáveis do composto mercadológico deve estar centrado na identificação das características gerenciáveis internas do marketing e na constante comparação destas com as equivalentes aos dos principais concorrentes no setor de educação superior. Assim, a realização de um diagnóstico amplo e detalhado deve levar em consideração os cursos da instituição e deverá ser seguida de uma comparação com a concorrência para que as principais forças e fraquezas possam ser corretamente identificadas.

Basicamente, as variáveis identificadas estão relacionadas aos fatores controláveis do marketing identificados por MacCarthy (1964), MacCarthy e Perreault (1997), Kotler e Fox (1998), Kotler (2004), Kotler e Armstrong (2004), Churchill e Peter (2005) e Richers (2004). Diante desses pressupostos e dos comentários dos entrevistados, foram identificados vinte e sete fatores associados e que configuram as variáveis do ambiente interno de marketing.

Desta forma, segue-se um detalhamento dos fatores que caracterizam cada uma das quinze variáveis que compõem os ambientes externo geral e setorial, bem como o ambiente interno de marketing. Com a listagem desses fatores, procurou-se o estabelecimento de uma relação básica que possa auxiliar a caracterização de cada variável ambiental, sem a pretensão de se esgotar o assunto, tampouco abarcar todas as possibilidades.

a) Variáveis do ambiente externo geral

Variável econômica – compreende a análise de indicadores de inflação, taxas de juros, variação cambial, incentivo ou restrição ao crédito, superávit ou déficit da balança comercial, índice de desemprego e variação do produto interno bruto.

Variável político-legal – trata-se de decisões dos poderes executivo, legislativo e judiciário, bem como outras instituições ligadas ao poder, com destaque para partidos políticos, sindicatos e associações de classe. Também analisam-se as políticas de governo nas áreas de educação, monetária, fiscal, tributária, trabalhista e de privatização. Por fim, observam-se as repercussões da legislação educacional nacional e estadual.

Variável sócio-cultural - esse conjunto de fatores envolve a análise de aspectos sociais e culturais da população, tais como a divisão sócio-econômica, infra-estrutura habitacional, estilo de vida e de consumo, índice de conclusão do ensino médio e superior, além de aspectos ligados à estrutura educacional.

Variável demográfica - a análise dessa variável trata de aspectos relacionados ao crescimento populacional, composição étnica, distribuição da população, além dos percentuais de migração de outras regiões.

Variável tecnológica - verificam-se aspectos relacionados à influência da tecnologia no crescimento e do desenvolvimento educacional superior, a frequência das mudanças tecnológicas, ritmo das inovações, investimentos em pesquisa e desenvolvimento e transferência de tecnologia.

Variável ecológica - o foco de análise envolve a influência de aspectos relacionados ao nível de consciência ecológica da população e do desenvolvimento de serviços educacionais voltados às demandas ecológicas, tais como novos cursos, consultorias, bem como os impactos sobre os atuais cursos e serviços prestados.

Variáveis do ambiente externo setorial

Concorrentes estabelecidos - essa análise envolve o conhecimento sobre quem são e a quantidade de concorrentes estabelecidos na região metropolitana de Florianópolis, equilíbrio verificado no setor educacional superior, nível de crescimento do setor, custos produtivos, níveis de diferenciação, custos de mudança, economias de escala, estratégias dos concorrentes, interesses estratégicos e existência de barreiras de saída.

Novos concorrentes - a análise da possibilidade de surgimento de novos concorrentes no citado setor, envolve aspectos relacionados à presença de economias de escala, níveis de diferenciação dos serviços, necessidades de capital, custos de mudança, acessibilidade a canais de distribuição, vantagens de custo específicas e o nível de influência das políticas governamentais sobre o setor educacional.

Serviços substitutos - ao se analisar a possibilidade de surgimento de serviços substitutos, se observa a presença de ações coletivas do setor educacional, a relação custo-desempenho dos serviços existentes e o grau de dificuldade dos compradores substituírem os serviços existentes por outros.

Alunos - análise do poder de negociação dos compradores do setor educacional envolve a análise dos volumes de aquisições ou matrículas praticadas no setor, necessidade de contenção de custos, nível de diferenciação dos serviços, presença de custos de troca, nível de aprendizado e ameaça de integração para trás no setor. Também, envolve a percepção de exigência de qualidade no setor, além do nível de informação disponível com relação aos serviços oferecidos pela concorrência.

Professores - o poder de barganha dos professores nas negociações trabalhistas efetuadas no setor educacional superior está relacionado à oferta de professores titulados e aptos ao trabalho disponíveis no mercado, nível de desemprego do setor, número de professores vinculados a mais de uma instituição de ensino, grau de dependência dos professores. Também, trata da diferenciação entre os profissionais do mercado, presença de custos de mudança e a ameaça de integração para frente por parte dos professores.

Variáveis do ambiente interno de marketing

Curso – envolve a análise dos aspectos relacionados ao principal serviço oferecido pela universidade, destacando-se: projeto pedagógico; corpo docente; salas de aula; laboratórios; mensalidade do curso; coordenação do curso e auxílio pedagógico; oferta de estágio/emprego; atividades de pesquisa; oportunidades de extensão; desempenho em avaliações externas; imagem do curso junto aos públicos e comunicação do curso.

Campus/Unidade – no âmbito do *Campus* ou Unidade em que os cursos funcionam, a análise está relacionada aos seguintes atributos: oferta de equipamento de apoio ao ensino e à pesquisa; condições de uso e acervo da biblioteca; secretaria e serviços de apoio; localização; acesso; estacionamento e área geográfica de abrangência.

Instituição – na análise da Universidade, os seguintes aspectos são relevantes: imagem da instituição junto aos públicos; políticas de relacionamento com alunos, promoção de processos seletivos; patrocínios e eventos; políticas de parcelamento e descontos; concessões de bolsas; oferta de financiamento estudantil e; políticas de renegociação de débitos.

Após a descrição de cada uma das variáveis que compõem os três níveis de análise ambiental, bem como da caracterização das variáveis ambientais e dos fatores que as constituem, encerram-se os comentários relativos à terceira proposta de diretriz. Na sequência, apresenta-se a quarta e última sugestão de diretriz, a qual envolve os aspectos relacionados ao processo de análise das variáveis que compõem os ambientes externo e interno para o planejamento de marketing.

4.3.4 Diretrizes para análise das variáveis ambientais

As três diretrizes anteriores fornecem condições para que a análise ambiental do planejamento de marketing esteja corretamente alinhada ao processo de análise ambiental para o planejamento estratégico. Também, foram estabelecidos alguns parâmetros para a

segmentação do ambiente, bem como a classificação e caracterização das variáveis. Porém, nessa quarta e última diretriz, serão estabelecidos alguns encaminhamentos no sentido de que a efetiva análise dos dados levantados possa ser mais facilmente realizada.

Como consequência da implementação da terceira diretriz, uma série de variáveis e seus fatores relacionados poderão ser descritos. O detalhamento dos fatores relacionados a cada variável, seja do ambiente externo ou do interno de marketing, deve resultar na construção de diversos textos explicativos. No entanto, durante a redação desses textos, pode ocorrer alguma dúvida sobre quais fatores devem ser analisados de cada variável. Para que essa dúvida não paire sobre o processo, observa-se que, somente, devem ser descritos os fatores de cada variável que, realmente, estejam relacionadas a uma real ou provável ameaça, oportunidade, força ou fraqueza.

Nesse sentido, para que estas possíveis dificuldades possam ser superadas, seguem algumas perguntas que poderão ser respondidas quando da construção dos textos explicativos da análise ambiental.

Perguntas para a elaboração do texto explicativo do ambiente externo geral:

- que fatores da variável econômica representam oportunidades ou ameaças?
- que fatores da variável político-legal representam oportunidades ou ameaças?
- que fatores da variável sócio-cultural representam oportunidades ou ameaças?
- que fatores da variável demográfica representam oportunidades ou ameaças?
- que fatores da variável tecnológica representam oportunidades ou ameaças?
- que fatores da variável ecológica representam oportunidades ou ameaças?

Perguntas para a elaboração do texto explicativo do ambiente externo setorial:

- que fatores da variável “concorrentes estabelecidos” representam oportunidades ou ameaças?
- que fatores da variável “novos concorrentes” representam oportunidades ou ameaças?
- que fatores da variável “serviços substitutos” representam oportunidades ou ameaças?
- que fatores da variável “alunos” representam oportunidades ou ameaças?
- que fatores da variável “professores” representam oportunidades ou ameaças?

Perguntas para a elaboração do texto explicativo relativo ao ambiente interno de marketing:

- que fatores da variável curso representam forças ou fraquezas para a Universidade?

- que fatores da variável *Campus*/unidade representam forças ou fraquezas para a Universidade?
- que fatores da variável instituição representam forças ou fraquezas para a Universidade?

O conteúdo das respostas servirá de fundamento para a elaboração de um conjunto de textos explicativos referentes às análises dos ambientes externo geral e setorial, bem como do ambiente interno. Estes textos terão o potencial de expor o detalhamento de caráter técnico da análise de cada uma das variáveis ambientais e deverão, sempre que possível, explicitar as oportunidades e ameaças verificadas, bem como os pontos fortes e pontos fracos.

Por outro lado, o linguajar técnico, muitas vezes presente nesses textos explicativos, poderá tornar a leitura de difícil compreensão para os grupos envolvidos no processo. Como solução para esse possível problema operacional, recomenda-se a elaboração e o preenchimento de quadros-resumo de análise de oportunidade e ameaças e de forças e fraquezas, como se demonstra nos quadros 12 e 13.

Estes quadros visam a uma melhor estruturação da análise e à ampliação da visão sistêmica das condições ambientais, bem como facilitam a leitura e a interpretação dos resultados da análise. Também, procura-se uma comparação diferenciada entre as oportunidades e ameaças *versus* forças e fraquezas da instituição em estudo.

Os quadros-resumo devem fazer parte dos textos descritivos da análise ambiental externa geral e setorial, bem como da análise interna de marketing. Observa-se que cada quadro serve para resumir de forma clara e objetiva as influências dos fatores descritos, detalhadamente, quando da análise de cada variável.

O preenchimento de cada quadro-resumo consiste em duas etapas distintas. A primeira se refere à listagem dos fatores de influência de cada variável e ao agrupamento das mesmas, de acordo com a seqüência sugerida para as variáveis do ambiente externo e interno de marketing. A segunda etapa se refere ao destaque de cada fator como sendo ameaça e/ou oportunidade, bem como ponto força e/ou fraqueza.

Para o ambiente externo, tanto geral quanto setorial, recomenda-se a elaboração de dois quadros-resumo de análise de oportunidades e ameaças. Em cada quadro, na primeira coluna, especifica-se a variável em análise, na segunda, detalha-se o fator decorrente da variável. Já, na terceira e quarta colunas, reserva-se o espaço para que cada fator seja assinalado como sendo uma oportunidade, ameaça ou ambas as situações, de acordo com os quadros 14 e 15.

VARIÁVEL	FATOR	OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
		++	+	-	--
Econômica	Taxa de Inflação				
	Taxas de juros				
	Variação cambial				
	Oferta de crédito				
	Índice de desemprego				
	Indicadores da Balança Comercial				
	Produto Interno Bruto				
Político-legal	Sindicatos				
	Política tributária				
	Política monetária				
	Políticas educacionais dos governos				
	Legislação educacional				
Sócio-cultural	Classes sócio-econômicas da população				
	Infra-estrutura habitacional da região				
	Concluintes do ensino médio				
	Egressos do ensino superior				
Demográfica	Crescimento populacional				
	Composição étnica				
	Distribuição populacional				
	Migração				
Tecnológica	Influência da tecnologia no setor				
	Mudanças e inovações				
	Pesquisa e desenvolvimento				
Ecológica	Consciência ecológica da população				
	Impacto sobre os serviços atuais				
	Potenciais novos serviços				

Quadro 14 - Quadro-resumo de análise de oportunidades e ameaças - geral

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante o processo de análise, o responsável pelo preenchimento do quadro-resumo pode recorrer à marcação conjunta das colunas de oportunidades e ameaças, quando relacionadas à determinada variável, essa situação caracteriza o não aproveitamento de uma oportunidade. Assim, quando uma oportunidade não pode ser aproveitada pela organização, a mesma pode transformar-se em uma ameaça, caso outros concorrentes do setor possam usufruir dessas características do ambiente externo.

VARIÁVEL	FATOR	OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
		++	+	-	--
Concorrentes estabelecidos	Número de concorrentes				
	Equilíbrio entre os concorrentes				
	Crescimento do setor				
	Custos produtivos				
	Nível de diferenciação dos serviços				
	Custos de mudança				
	Economias de escala				
	Estratégias dos concorrentes				
	Interesses estratégicos				
	Barreiras de saída				
Novos concorrentes	Existência de economias de escala				
	Diferenciação dos serviços				
	Necessidades de capital				
	Custos de mudança				
	Acesso aos canais de distribuição				
	Vantagens de custo específicas				
	Políticas governamentais				
Serviços substitutos	Ações coletivas de prevenção				
	Custo-desempenho dos substitutos				
	Dificuldade de substituição				
Alunos	Volume de aquisições				
	Necessidades de contenção de custos				
	Nível de diferenciação dos serviços				
	Custos de mudança				
	Nível de aprendizado				
	Ameaça de integração para trás				
	Exigência de qualidade				
	Informações disponíveis				
Professores	Oferta de professores titulados				
	Nível de desemprego do setor				
	Professores vinculados a diversas IES				
	Grau de dependência dos professores				
	Diferenciação entre os profissionais				
	Custos de mudança				
	Ameaça de integração para frente				

Quadro 15 - Quadro-resumo de análise de oportunidades e ameaças - setorial

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao quadro-resumo de forças e fraquezas, apresentado no quadro 14, recomenda-se que o mesmo seja elaborado, segundo as seguintes recomendações. Novamente, criam-se quatro colunas, sendo a primeira destinada para a especificação da variável do ambiente interno em análise, na segunda, detalham-se os fatores relacionados a cada variável. Nas duas outras colunas, reserva-se o espaço para que cada fator, anteriormente citado, seja assinalado como sendo uma força, fraqueza ou ainda as duas, simultaneamente.

Destaca-se que, do ponto de vista das variáveis do ambiente interno de marketing, a opção pela dupla marcação das colunas referentes às forças e fraquezas pode representar um fator interno que, apesar de ainda ser uma força, poderá, em um curto período de tempo, passar a caracterizar uma fraqueza. Isso pode ocorrer com um fator que, em determinado momento, represente uma força do ponto de vista interno do marketing, mas esteja sofrendo uma representativa ameaça externa. As variáveis ambientais externas podem transformar forças em fraquezas em curtos períodos de tempo, e a instituição deve estar constantemente monitorando a consistência situacional das suas forças internas. Esse caráter de dubiedade que algumas variáveis internas podem apresentar, também, é destacado por Oliveira (2006).

Destaca-se, também, que, no caso de uma instituição de ensino superior, a análise interna das variáveis de marketing deve começar partindo-se do nível dos cursos. Assim, cada curso deve ser analisado no que se referem as suas particularidades e as sutilezas de forma que fiquem evidenciadas as principais forças e fraquezas frente à concorrência. Essas análises individuais dos cursos podem ser compiladas por áreas ou unidades acadêmicas, como é o caso particular da Unisul, possibilitando, assim, que a quantidade de fatores, em análise, seja reduzida e se possa ter uma melhor visão de conjunto.

Desta forma, para cada curso presencial da Universidade, no âmbito da região metropolitana de Florianópolis, será efetuada uma análise do ambiente interno de marketing, envolvendo as variáveis e os fatores associados, anteriormente apresentados na terceira diretriz. Como resultado de cada análise efetuada, um quadro-resumo de análise do ambiente interno deve ser gerado, como se descreve no quadro 16.

Destaca-se, ainda, que, para o setor de ensino superior analisado, chegou-se ao número de vinte e sete fatores associados a cada uma das três variáveis ligadas à Instituição, de acordo com o quadro 16, sendo doze fatores associados ao principal serviço educacional, ou seja, o curso, sete fatores ligados ao *Campus* ou Unidade em que esse curso funciona. Por fim, observaram-se outros oito fatores ligados à Universidade, os quais, também, exercem influência sobre todos os serviços educacionais.

NÍVEL	VARIÁVEL	FORÇA		FRAQUEZA	
		++	-	-	--
Curso	Projeto pedagógico				
	Corpo docente				
	Salas de aula				
	Laboratórios				
	Mensalidade do curso				
	Coordenação e auxílio pedagógico				
	Oferta de estágio/emprego				
	Atividades de pesquisa				
	Oportunidades de extensão				
	Desempenho em avaliações externas				
	Imagem do curso junto aos públicos				
	Comunicação do curso				
<i>Campus</i> /Unidade	Oferta de equipamento de apoio ao ensino				
	Condições de uso e acervo da biblioteca				
	Serviços de secretaria e apoio				
	Localização do <i>Campus</i> ou unidade				
	Acesso ao <i>Campus</i> ou unidade				
	Estacionamento				
	Abrangência geográfica				
Instituição	Imagem da instituição junto aos públicos				
	Políticas de relacionamento com alunos				
	Promoção de processos seletivos				
	Patrocínios e eventos				
	Políticas de parcelamentos e descontos				
	Concessões de bolsas				
	Oferta de financiamento				
	Renegociação de débitos				

Quadro 16 - Quadro-resumo de análise de forças e fraquezas de marketing

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que a quantidade de cursos, o número de quadros de análise gerado pode resultar em algumas dificuldades para a percepção de um panorama geral. Para uma maior facilidade de análise, os diversos quadros referentes a cada curso podem ser agrupados, de forma que um único quadro seja gerado com os somatórios das forças e fraquezas do *Campus* como um todo. Esse agrupamento, também, pode ser efetuado levando-se em consideração as áreas ou unidades acadêmicas do *Campus*.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, apresentados no tópico 4.2, houve quase que uma unanimidade entre os mesmos no que se refere à necessidade de uma análise do ambiente interno mais consistente. Nesse sentido, para que a análise dos cursos possa ser efetuada da forma mais fidedigna possível, deve-se realizar uma pesquisa junto aos diversos coordenadores de cursos, levando-se em consideração os vinte e sete fatores relacionados a cada uma das variáveis do quadro 16.

Por meio desta pesquisa, os dados referentes aos fatores das variáveis do composto de marketing de cada curso podem ser levantados, e alguns detalhes particulares, mais facilmente visíveis aos olhos do coordenador, podem ser destacados, particularmente, aqueles dados que não são abarcados pela pesquisa de satisfação dos alunos e professores, ou que apresentam divergência de opiniões. Cabe destacar que, segundo alguns entrevistados, a Universidade realiza e tem realizado algumas pesquisas de avaliação institucional.

Por fim, destaca-se que as informações colhidas e obtidas nas coordenações, somadas aos dados referentes à satisfação de alunos e professores, oriundos da avaliação institucional, fornecerão informações suficientes para que se tenha uma melhor compreensão das variáveis do ambiente interno. Essas informações ambientais internas terão o potencial de fornecer subsídios para que importantes questões, como por exemplo, a demanda de cada curso seja mais bem compreendida pelos gestores da Universidade.

Desta forma, encerra-se a apresentação das diretrizes para a análise das variáveis dos ambientes externo e interno de marketing. Por meio da observância, desta última diretriz, somando-se as três anteriores, o processo de análise ambiental voltada para o processo de planejamento estratégico de marketing da Universidade do Sul de Santa Catarina poderá ser aperfeiçoado, enfocando-se o melhor alcance dos objetivos organizacionais. Na seqüência, apresentam-se as principais conclusões e recomendações.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente capítulo, estruturado em dois tópicos distintos, apresentam-se as conclusões e as recomendações advindas da análise dos resultados do estudo. No primeiro, relatam-se as principais conclusões obtidas, de acordo com os objetivos específicos anteriormente apresentados, bem como da análise e discussão dos dados empíricos. No segundo, com base na vivência do estudo, são feitas recomendações.

5.1 QUANTO AOS OBJETIVOS

De acordo com o primeiro objetivo específico, a caracterização do *cenário do Ensino Superior no Estado de Santa Catarina*, após o ano de 1996, de maneira geral, explicitou um período de grande crescimento quantitativo em todos os indicadores de desempenho do setor, tanto em termos absolutos, quanto relativos. No setor educacional superior catarinense, seguiu a tendência nacional de crescimento, sendo que alguns índices apresentaram um aumento percentual acima da média nacional. Também observou-se que, tanto no cenário estadual, quanto no nacional, houve uma tendência de redução da procura pelos cursos superiores, refletida na diminuição da relação candidato/vaga de instituições públicas e privadas.

No que se refere à região Metropolitana de Florianópolis, o setor de ensino superior apresentou um crescimento acima da média estadual, principalmente, nos dados relativos à iniciativa privada. Particularmente, na cidade de Florianópolis, os dados referentes à população e ao ensino médio, quando confrontados com a grande oferta de serviços educacionais, oferecidos por instituições públicas, privadas e comunitárias, forneceram indicativos de uma acentuada concorrência no setor.

Com relação às *metodologias de análise ambiental*, propostas, conceitualmente, para o planejamento de marketing, foco do segundo objetivo específico, destaca-se a predominante falta de consenso entre os autores analisados. Campomar e Ikeda (2006), Dibb (2002), Kotler e Fox (1998), Lehmann e Winer (2005), McDonald (2007) e Westwood (2006) Campomar e Ikeda (2006), Dibb (2002), Kotler e Fox (1998), Lehmann e Winer (2005), McDonald (2007) e Westwood (2006) apresentaram singularidades expressivas em diversos tópicos abordados

nas respectivas metodologias para o processo de análise ambiental. Com exceção de características básicas, como a observância de aspectos externos e internos e algumas nomenclaturas específicas, cada autor apresenta uma visão particular para assuntos, muitas vezes, semelhantes.

Nesse sentido, ressalta-se que, das seis metodologias discutidas, cinco destinam-se à análise ambiental para o planejamento de marketing de qualquer tipo de organização que comercialize bens tangíveis ou intangíveis e uma era voltada ao planejamento de instituições educacionais, caso da metodologia de Kotler e Fox (1998). No entanto, a metodologia Lehmann e Winer (2005), a qual apresentou um maior nível de consistência e detalhamento das etapas, não era destinada para nenhum tipo específico de organização.

Quanto às variáveis envolvidas na etapa de análise dos aspectos externos, destaca-se, novamente, a grande diversidade de opiniões nas abordagens dos autores. Observou-se que as clássicas variáveis econômicas, políticas, sociais, culturais, demográficas, tecnológicas e ecológicas foram as mais citadas. Destaca-se, também, que algumas das variáveis sugeridas no modelo de Porter (1979) são referenciadas pelos autores, no entanto, somente a proposta de Lehmann e Winer (2005) sugere a análise completa das cinco forças competitivas.

Sobre as variáveis elencadas pelos autores para a realização da análise interna, observa-se, mais uma vez, a falta de consenso na maior parte dos aspectos. Em meio à diversidade de opiniões, no que se refere ao agrupamento das variáveis de marketing, ressalta-se que o modelo dos quatro P's de McCarthy (1964), ainda, é o mais utilizado. Por outro lado, tanto Dibb (2002), quanto Kotler e Fox (1998) apresentam propostas diferenciadas. Kotler e Fox (1998) fundamentam a análise dos aspectos internos do marketing de uma instituição de ensino no estudo dos seus recursos intangíveis e tangíveis.

Quanto às propostas de classificação das variáveis nas metodologias em estudo, percebeu-se que, apesar da não obtenção de consenso geral, ameaças e oportunidades, bem como, forças e fraquezas, representam o modelo predominante. Nesse sentido, Dibb (2002), Kotler e Fox (1998), McDonald (2007) e Westwood (2006) foram unânimes em definir as variáveis do ambiente externo como oportunidades ou ameaças e as variáveis do ambiente interno como forças ou fraquezas.

Das metodologias analisadas, a questão das técnicas recomendadas para a análise das variáveis de marketing, demonstrou que, mais uma vez, apesar da falta de consenso, uma técnica se destacou sobre as demais – a análise do tipo SWOT, de Andrews (1971). Esse tipo de análise foi recomendado nas metodologias propostas por Campomar e Ikeda (2006), Dibb (2002), McDonald (2007) e Westwood (2006).

A análise do período histórico envolvido, no presente estudo, de acordo com o terceiro objetivo específico, possibilitou que alguns pontos significativos fossem explicitados no que se refere ao *processo de análise ambiental para o planejamento de marketing* e a interação com processo estratégico adotado na Universidade do Sul de Santa Catarina. Percebeu-se que as variações mais significativas na metodologia de análise ambiental estiveram, predominantemente, relacionadas às alternâncias de gestão da Reitoria da Universidade.

Observou-se que a instituição, uma das pioneiras no Estado a implementar o planejamento estratégico organizacional, no ano de 1993, descontinuou o mesmo até o ano de 1997, quando retomou o processo. Durante esse período de lapso do planejamento, o baixo nível de concorrência e a estabilidade das leis que regulamentavam o setor possibilitaram que a instituição adotasse uma postura mais conservadora e reativa. A partir de 1993, também percebe-se a criação e implementação de projetos estratégicos voltados para o marketing e a intensificação dos investimentos na área.

O ano de 1996, com a confirmação da reeleição de do professor Silvestre Heerdt para um novo mandato à frente da Reitoria da Unisul, ficaria marcado também pela aprovação da, então, “nova” LDB. Com a implementação dessa nova legislação, que passou a regulamentar o setor de educação superior, já, no ano de 1997, a Reitoria da Universidade decidiu retomar o processo de planejamento estratégico organizacional.

A nova retomada do processo de planejamento estratégico organizacional pela Universidade, em 1997, marcou o início da profissionalização da área e a contratação de especialistas na temática. No entanto, apesar da maior especialização dos profissionais envolvidos com o planejamento, os depoimentos dos entrevistados mostraram que existiu pouco aprofundamento no que se refere aos aspectos relacionados ao ambiente em que a instituição estava inserida, bem como seu ambiente interno.

De acordo com os relatos dos entrevistados, percebeu-se que, no período compreendido entre os anos de 1997 a 2001, que caracteriza o primeiro ciclo de planejamento, a principal preocupação da Universidade estava centrada na expansão geográfica dos mercados de atuação, objetivo esse que foi atingido sem muitas dificuldades. A pouca concorrência no setor de ensino superior e a grande demanda reprimida na região metropolitana de Florianópolis foram fatores amplamente citados pelos mesmos como justificativas para a aparente despreocupação da instituição com as variáveis do ambiente externo e interno, bem como, suas influências para o planejamento estratégico.

Os depoimentos dos entrevistados evidenciaram que essa inobservância prevaleceu até meados do ano 2000. Nos anos de 2000 e 2001, o crescimento da concorrência no setor,

particularmente, na região metropolitana de Florianópolis, exigiu que a Universidade iniciasse um processo de análise ambiental, tanto para o planejamento estratégico organizacional, quanto para o planejamento de marketing. No entanto, nesses primórdios, em ambos os processos de planejamento, as variáveis do ambiente externo que foram efetivamente identificadas estavam relacionadas aos aspectos políticos, legais, demográficos, sócio-culturais e de concorrência.

Percebeu-se que o processo mais consistente de planejamento de marketing, iniciado, também, a partir do ano 2000, utilizou-se das mesmas variáveis do ambiente externo analisadas para o planejamento estratégico organizacional. Com relação às variáveis do ambiente interno, observadas no diagnóstico, a análise ficou centrada nas opiniões de alunos e professores coletadas a partir de pesquisas específicas. Também, nessa mesma época, registra-se a utilização do método de análise de variáveis ambientais do tipo SWOT, de Andrews (1971), para análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas levantadas junto aos ambientes externo e interno de marketing.

No segundo ciclo de planejamento caracterizado, que se inicia em 2001 e estende-se até 2005, procedeu-se uma nova revisão da metodologia voltada ao planejamento estratégico organizacional, com implicações diretas sobre o planejamento de marketing. Nessa época, observou-se a atuação integrada da equipe da área de planejamento da Universidade com a colaboração de uma consultoria externa especializada. Como um dos resultados, já no ano de 2001, observou-se a elaboração do primeiro processo estruturado e formal de análise do ambiente externo da Universidade, o qual serviu de subsídio para a estruturação do planejamento estratégico organizacional e do planejamento de marketing.

Ainda, no ano de 2001, houve o desmembramento das Assessorias de Comunicação Social e de Marketing, ambas vinculadas à Reitoria. De acordo com os entrevistados, tal fato colaborou, sobremaneira, para que o setor de marketing da Universidade atingisse um maior grau de profissionalização e efetividade em suas ações. Até então, por subordinação, as atividades da Assessoria de Marketing estavam muito centradas no gerenciamento da publicidade e propaganda da instituição. A partir desse ano, também, verifica-se a destinação de parte do orçamento da Universidade para as atividades de marketing.

De 2001 a até meados de 2003, as ações da Universidade, no que se referem ao planejamento de marketing, foram fundamentadas no primeiro trabalho de análise do ambiente elaborado pela consultoria externa e concluído ao final do ano de 2001. Durante esse período, a Assessoria de Planejamento da Universidade continuou acompanhando e

atualizando a maior parte dos indicadores, apontados no primeiro relatório, elaborando relatórios e repassando esses dados internamente.

O acirramento da competição no setor de ensino superior da região metropolitana de Florianópolis e a crescente demanda interna por informações atualizadas, principalmente, aquelas relacionadas ao ambiente externo, levaram a Reitoria a tomar uma decisão, até então inédita, no setor em questão. No ano de 2003, decidiu-se pela estruturação interna de uma área específica da Universidade, incumbida da missão de monitorar as contínuas mudanças nas variáveis ambientais e repassá-las internamente, o setor em questão passou a ser denominado como “Unidade de Inteligência Competitiva” - UIC.

A grande demanda do setor interno de marketing pelas informações estratégicas disponibilizadas pela Unidade de Inteligência Competitiva foi um dos grandes fatores de motivação de outra ação pioneira da Unisul no setor educacional brasileiro. No ano de 2004, o setor de inteligência competitiva foi desvinculado da Assessoria de Planejamento da Universidade e passou para a Assessoria de Marketing. Dessa forma, ampliou-se o profissionalismo do setor e houve um grande fortalecimento no que se refere às ações voltadas ao planejamento estratégico de marketing.

Metodologicamente, esse segundo ciclo de planejamento ficou marcado pela utilização do modelo repassado pela consultoria externa até meados de 2003. Entre os anos de 2003 e 2005, a unidade de inteligência competitiva desenvolveu uma metodologia adaptada daquela repassada pela consultoria, particularmente, no que se refere à análise do ambiente externo. Nesse sentido, com relação às variáveis externas analisadas, observou-se uma grande atenção às cinco forças competitivas do modelo de Porter (1979), além de algumas variáveis econômicas e político-legais, esporadicamente, analisadas.

No entanto, sobre as variáveis internas analisadas durante o período, ainda, observou-se um elevado grau de superficialidade das análises, principalmente, no que se refere ao planejamento de marketing. Apesar da elevação do grau de profissionalismo do setor, de acordo com os entrevistados, a análise interna, ainda, ficou, predominantemente, focada no desempenho da variável propaganda e seus fatores associados.

Esse período, também, ficou marcado pela utilização da técnica de análise de variáveis do tipo SWOT, de Andrews (1971). Essa metodologia foi inicialmente utilizada pela consultoria externa no ano de 2001, posteriormente, repassada à instituição. O setor de inteligência competitiva continuou a utilizar-se dessa técnica nos anos de 2003 e 2004. Verificou-se que, após a transferência de subordinação para a Assessoria de Marketing, o

setor de inteligência deu continuidade na utilização dessa técnica para a análise das variáveis monitoradas junto aos ambientes externo e interno de marketing.

O terceiro ciclo de planejamento da Universidade começou no ano de 2005 e estendeu-se até o ano de 2007. Cabe destacar que o ano de 2005 ficou marcado como sendo o primeiro do segundo mandato do professor Gerson Luiz Joner da Silveira à frente da Reitoria da Unisul. Nesse ano, também, ocorreu uma nova revisão do modelo de planejamento estratégico da Instituição, o qual gerou diversos impactos sobre o planejamento de marketing. Também, observou-se que, pela primeira vez na história do planejamento estratégico, a atividade de monitoramento dos ambientes externo e interno apareceu em destaque no modelo teórico de descrição do processo.

No ano de 2005, a Assessoria de Marketing, em conjunto com a inteligência competitiva, realiza um amplo levantamento de preços dos cursos oferecidos pelas IES concorrentes e os comparam com os serviços oferecidos pela Unisul. A partir desse ano, as variáveis internas relacionadas ao marketing começam a receber uma maior atenção, com destaque para algumas iniciativas no sentido de se analisar o *portfólio* de serviços e localização das diversas unidades dos *Campi*.

Nos anos de 2005 e 2006, verificou-se uma redução dos investimentos e do quadro funcional da Assessoria de Marketing, a qual já havia incorporado o setor de inteligência competitiva da Universidade. No ano de 2005, também, verifica-se a redefinição da metodologia de elaboração do planejamento estratégico organizacional. No entanto, tal redefinição não implicou em alterações na metodologia até então utilizada para a análise das variáveis externas, tanto para o planejamento estratégico organizacional, quanto para o planejamento de marketing.

Ao final de 2006, a Reitoria decide retomar os investimentos nas áreas de planejamento e marketing da Universidade. Nesse mesmo ano e durante 2007, identifica-se um movimento interno de revalorização das atividades de monitoramento ambiental via setor de inteligência competitiva e Assessoria de Marketing. Datam, também, dessa mesma época, os primeiros sinais de utilização de novas técnicas para o processo de análise das variáveis ambientais, além da já consagrada metodologia de SWOT, de Andrews (1971).

A análise dos três ciclos de planejamento distintos e os impactos sobre o marketing, identificados de 1997 a 2007, possibilitou que o quarto objetivo específico fosse alcançado, de forma que *quatro propostas de diretrizes* foram desenvolvidas visando à análise ambiental voltada ao processo de planejamento estratégico de marketing da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL. A implementação dessas diretrizes poderá resultar no

aperfeiçoamento dos procedimentos de atuação com impactos positivos no que tange ao alcance dos objetivos organizacionais.

A primeira proposta de diretriz visa a melhor sincronização entre as ações específicas de análise ambiental voltadas ao planejamento estratégico organizacional e aquelas ligadas ao planejamento de marketing. Nesse sentido, propõe-se a criação de uma divisão no ambiente externo. Desta forma, as variáveis mais genéricas e menos específicas, tais como econômicas, político-legais e demográficas fiquem agrupadas no “ambiente externo geral”. As variáveis pertencentes ao modelo de análise setorial de Porter (1979), tais como fornecedores, clientes e concorrentes da indústria, que são específicas de determinado setor e estão mais próximas da organização, pertencem ao “ambiente externo setorial”. Por outro lado, as variáveis que se encontram dentro da organização, ou a ela estão diretamente ligados, passam a fazer parte do “ambiente interno organizacional”.

Assim, de acordo com a segmentação ambiental proposta, para que os processos de planejamento de marketing ou de outras áreas internas possam apresentar uma adequada conexão com o planejamento estratégico organizacional, recomenda-se que o ambiente interno, também, seja subdividido em quatro áreas estratégicas, somadas aos aspectos administrativos. Além da área de marketing, recomenda-se a realização de um diagnóstico ambiental específico nas áreas de finanças, pessoas, operações e logística, bem como uma análise dos aspectos administrativos.

Sobre o fluxo de informações entre os setores responsáveis pelo planejamento estratégico organizacional e planejamento de marketing, destaca-se que o mesmo ocorre em sentidos opostos. As informações do diagnóstico ambiental interno de cada área estratégica, somado ao relatório dos aspectos administrativos, deverão compor o diagnóstico completo do ambiente interno organizacional. Porém o sucesso de todo o processo de diagnóstico ambiental interno depende do repasse, em tempo hábil, das informações das áreas estratégicas, caso alguma área não envie, todo o processo de diagnóstico poderá ficar comprometido. Nesse caso, caracteriza-se um fluxo de envio de informações por parte das áreas estratégicas.

O fluxo de informações é inverso no caso dos dados referentes ao ambiente externo. Nesse caso, as áreas estratégicas ficam na dependência do repasse de informações. Parte-se do princípio de que o diagnóstico do ambiente externo (geral e setorial) dará suporte ao processo de análise ambiental de cada área estratégica. Assim, ao invés de cada área realizar o seu próprio diagnóstico externo, realiza-se, somente, uma análise do ambiente externo de

amplo espectro e abrangência, posteriormente, essas informações são repassadas para as outras áreas envolvidas no processo.

A junção do diagnóstico ambiental externo, o qual é comum a todas as áreas, com o diagnóstico ambiental interno, específico da área de marketing, cria condições para que o processo de análise ambiental para o planejamento estratégico de marketing seja concluído. Uma vez finalizado, o relatório de análise do ambiente de marketing é entregue aos responsáveis pela elaboração do diagnóstico ambiental para o planejamento estratégico organizacional e, assim, encerra-se a troca de informações entre os setores.

A segunda diretriz envolvem propostas para a segmentação ambiental em um processo de planejamento de marketing na instituição em estudo. De acordo com a segmentação proposta, o ambiente externo foi dividido entre variáveis gerais e setoriais. Aquelas com influência mais restrita ao setor educacional foram relacionadas ao ambiente externo setorial. As demais variáveis externas, que exercem poder sobre praticamente todos os setores industriais, foram agrupadas no ambiente externo geral. No que se refere ao ambiente interno de marketing, relacionaram-se as variáveis gerenciáveis do marketing, as quais podem ser gerenciadas de acordo com as condições do ambiente externo.

No que se refere à nomenclatura utilizada para a classificação das variáveis, observou-se uma aparente falta de consenso entre os autores citados, particularmente, no que se refere ao ambiente interno. Por outro lado, de maneira geral, os diversos termos utilizados pelos autores apresentaram significados muito próximos. Desta forma, no que se referem às variáveis envolvidas na análise do ambiente para o planejamento de marketing da instituição, em estudo, optou-se pela classificação das mesmas em oportunidades ou ameaças, quando ligadas ao ambiente externo; bem como forças ou fraquezas, quando estiverem relacionadas aos aspectos internos do marketing da Universidade.

Na terceira diretriz, são estabelecidos os principais fatores que caracterizam cada variável dos ambientes externo e interno de marketing. Observou-se que cada variável, pertencente ao ambiente externo ou interno, possui uma série de fatores ou características associadas e a quantidade desses pode variar com o tempo. Enquanto alguns fatores podem tornar-se obsoletos, desatualizados ou irrelevantes, outros podem surgir associados ao desenvolvimento dos mercados.

Percebeu-se que as influências das variáveis do ambiente geral sobre a organização são mais facilmente observadas e, geralmente, exercem o seu poder independente do setor industrial a que a organização pertence por serem mais generalistas. Por outro lado, as influências das variáveis do ambiente externo setorial estão intimamente ligadas ao setor de

educação superior. Nesse segmento ambiental, o foco principal da análise ficou centrado nas cinco forças competitivas do modelo de Porter (1979) e seus respectivos atributos, devidamente, adaptados ao setor, assim, compradores foram traduzidos por alunos e fornecedores por professores.

Já, no que se refere ao ambiente interno de marketing, o processo de análise deve estar centrado na identificação das características gerenciáveis internas do marketing e na constante comparação dessas com as equivalentes aos dos principais concorrentes no setor de educação superior. Observa-se que a realização de um diagnóstico amplo e detalhado deve levar em consideração os cursos, o *Campus* /Unidade e a Instituição, devidamente, comparados com a concorrência para que as principais forças e fraquezas possam ser identificadas.

Por fim, na quarta diretriz, são sugeridos alguns passos no sentido de que a efetiva análise dos dados levantados possa ser mais facilmente realizada pelos profissionais ligados ao processo de análise do ambiente. O primeiro passo referiu-se à construção de textos explicativos relacionados a cada uma das variáveis e a seus fatores associados. Para a elaboração desses textos, foram sugeridas diversas perguntas, cada qual relacionada a uma das variáveis pertencentes aos ambientes externo e interno de marketing. No segundo e último passo, foi recomendada a elaboração de quadros-resumo para auxiliar no processo de análise dos fatores ligados aos ambientes externo e interno de marketing.

A elaboração desses quadros de análise visa a uma melhor estruturação de análise e a ampliação da visão sistêmica das condições ambientais. Também, procura-se uma maior facilidade de leitura e interpretação dos resultados da análise, visto que, devido ao linguajar técnico, muitas vezes, presente nesses textos explicativos, a leitura poderá ser de difícil compreensão para leigos ou outros grupos envolvidos no processo. Por meio desses quadros, também, procura-se obter uma comparação diferenciada entre as oportunidades e ameaças *versus* forças e fraquezas da instituição em estudo.

5.2 PERSPECTIVAS DE ESTUDOS

A análise histórica, tanto do setor de educação superior, quanto da Universidade em questão, evidenciou uma série de questões que, também, poderão contribuir para uma melhor compreensão do passado e do presente de diversas instituições de ensino superior, particularmente, daquelas instaladas na região metropolitana de Florianópolis. O envolvimento do pesquisador com a temática e a profundidade obtida por meio da pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso evidenciou algumas lacunas para futuros possíveis estudos.

A singularidade do setor de educação superior, na região metropolitana de Florianópolis, sugere que novas pesquisas sejam realizadas junto às instituições instaladas na região. Pesquisas que investiguem o comportamento das faculdades particulares em comparação às universidades, no que se refere ao método de análise ambiental para o planejamento estratégico, organizacional ou de marketing, terão o potencial de trazer importantes contribuições.

As condições diferenciadas de competição das instituições pertencentes ao sistema ACADE, na citada região, também, poderão ser focalizadas em futuras pesquisas. Os processos de análise ambiental para o planejamento estratégico organizacional ou de marketing das instituições de direito público têm o potencial de serem comparados aos processos das instituições de direito privado. Tais análises poderão ser de natureza transversal ou longitudinal no que se refere ao aspecto do tempo.

Por fim, dentro da própria instituição, em estudo, outros possíveis estudos poderão ser efetuados. Uma pesquisa que esteja focalizada na metodologia de análise ambiental para o planejamento estratégico organizacional como um todo, também, terá o potencial de agregar novas perspectivas ao processo de planejamento. As possíveis contribuições poderão envolver uma análise mais aprofundada das áreas estratégicas de logística, finanças e pessoas, as quais foram ligeiramente abordadas na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

Associação Catarinense da Fundações Educacionais - ACAFE. Florianópolis, 2007.
Disponível em: <http://www.afe.org.br> (acessado em 28 de fevereiro de 2008).

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Por que não desenvolver uma análise ambiental para o Planejamento Estratégico que tenha lógica, e não um agrupamento de informações. In: XXI Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Angra dos Reis: Anpad, 1997.

ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C. J. C. de A. Universidade, comportamento estratégico e grupos de relação: um modelo construído a partir da visão da coalizão dominante. In: Anais do XIVº ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001. **Anais ...** Campinas: Anpad, 2001.

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S. **O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da Teoria Institucional**. In. 2º Encontro de Estudos em Estratégia. – 3Es, 8 a 10 de junho de 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

BABBIE, Earl. **The practice of social research**. 8. ed. Chapman University, Wadsworth Publishing Company, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERTALANFFY, Ludvig Von. **General system theory: foundations, development, applications**. New York : George Braziller, 1969.

BOAVENTURA, J. M. G. **Um modelo para validar e aprimorar a visão de futuro:** um estudo no setor de automação comercial. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto, 1994.

BORDEN, N. H. The concept of the Marketing mix. **Journal of Advertising Research**, vol. 24, n. 4, p. 7-12, 1964.

BRUNNER, G. C. The Marketing mix: time for reconceptualization. **Journal of Marketing Education**, vol. 11, n. 2, p. 72-77, 1989.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos:** dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Tomada de decisão e planejamento de marketing.** In. 30º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 23 – 27 set. 2006. Salvador. **Anais...** ANPAD, 2006.

CANCELLIER, E. L. P. L. **Sistema de monitoramento ambiental para a pequena empresa:** um estudo em empresa de base tecnológica. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CHURCHILL JR., G. A., PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

CONSTANTINIDES, E. The marketing mix revisited: towards the 21 century marketing. **Journal of Marketing Management**, vol. 22, n. 3-4, p. 407-438, 2006.

CHRISTENSEN, C. R.; ALBERT, G.; SMITH, B. **Policy formulation and administration:** a casebook of top-management problems in business. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1968.

DIBB, Sally. Marketing planning best practice. **The Marketing Review**, n. 2, p. 441-459, 2002.

ENGLISH, J. The four “P”s of marketing are dead. **Marketing Health Services**, vol. 20, n. 2, p. 20-23, 2000.

ESTEVEES, P. C. L. **Fatores determinantes de mudanças na estrutura competitiva do sistema de ensino superior de Santa Catarina.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade do Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FERREIRA, M. V. A. **Planejamento estratégico:** uma ferramenta eficaz para gestão de instituição de ensino superior comunitária. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FISCHMANN, A; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.

GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business estrategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 6, n. 1, p. 37-74, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, R. **Organizações:** estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAWERROTH, Jolmar Luiz. **A expansão do Ensino Superior nas Universidades do Sistema Fundacional Catarinense.** Florianópolis: Insular, 1999.

HOUBEN, G.; LENIE, K.; VANHOOF, K. A. A knowledge-base SWOT-analysis system as na instrument for strategic planning in small and médium sized enterprises **Decision Suport Systems**, v. 26, n. 2, p. 125-135, 1999.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Brasília, 2006. Cidades. **Disponível em:** <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php> (acessado em 28 de fevereiro de 2008)

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, Brasília, 2004. Censo da Educação Superior – resumo técnico. **Disponível em:** http://www.inep.gov.br/download/superior/censo/2004/resumo_tecnico_050105.pdf (acessado em 05 de novembro de 2005).

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, Brasília, 2006. Sinopses Estatísticas da Educação Superior. **Disponível em:** <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp> (acessado em 28 de fevereiro de 2008)

KATS, D., KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAUTERBORN, B. New marketing litany. **Advertising Age**, vol. 61, n. 41, p. 26-26, 1990.

LEARNED, E. P.; CHIRSTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. **Business policy: text and cases**. Homewood: Irwin, 1965.

LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. **Analysis for marketing planning**. 6th. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 6. ed. São Paulo: EPU, 2003.

MACCARTHY, Edmund Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood, Ill.: R.D. Irwin, 1964.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JÚNIOR, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARKUN, P.; HAMILTON, D. **Muito além de um sonho: a história da Unisul**. Tubarão: Unisul, 2001.

MCDONALD, Malcom. Strategic marketing planning: theory and practice. **Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 375-418, 2006.

_____. **Marketing Plans: how to prepare them, how to use them**. 6th. ed. Burlington: Butterwood-Heinemann, 2007.

MELEWAR, T. C.; SAUNDERS, J. Global Corporate Visual Identity Systems: using an extended marketing mix. **European Journal of Marketing**, vol. 34, n. 5-6, p. 538-550, 2000.

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

NUNES, G. T. **Abordagem do Marketing de Relacionamento no Ensino Superior**: um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade do Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

OLIVA, F. L. **Métodos quantitativos aplicados à análise ambiental**: estudo de caso em uma organização pública. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p.137-145, mar./apr. 1979.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústria e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMEZANALI, M. **Endomarketing**: aplicação de marketing interno nas instituições de ensino superior de Santa Catarina, Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. 8. ed. São Paulo: Negócios, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIEDI, A. M. C. **Universidades Empreendedoras**: uma análise das universidades pertencentes ao sistema ACADE do estado de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STONER, J. A. F., FREEMAN, E. R. **Administração**. 5a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THOMPSON, C. E. M. **Agentes Inteligentes no Processo de Análise Ambiental**: fatores para adoção e utilização. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

TURNER, M. F. How does your company measure up? **Black Enterprise**, v. 32, n. 4, 2001.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 34. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento e controle**: uma proposição brasileira. São Paulo: LTC, 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WESTWOOD, John. **How to write a marketing plan**. London: Kogan Page, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

2.2 Como você descreveria o atual processo de Planejamento de Marketing “PM” adotado pela UNISUL, particularmente no que se refere ao processo de análise ambiental, a evolução desde 1996 e a conexão com o PEO?

- Identificar as principais similaridades e diferenças entre o PM e PEO.
- Identificar os níveis de análise do ambiente em comparação ao PEO e se houve alguma variação durante o período.
- Identificar as principais variáveis externas envolvidas no processo de análise ambiental, se houve alguma diferença em relação ao PEO.
- Identificar as principais variáveis internas envolvidas no processo de análise ambiental, se houve alguma diferença em relação ao PEO.
- Identificar as técnicas de análise das variáveis utilizadas durante o período e se houve alguma diferença em relação ao PEO.

2.3 Como você descreveria a ligação entre o método utilizado para a análise ambiental no PEO e no PM atualmente? Houve alguma variação durante o período?

- Identificar a opinião sobre a interação entre as pessoas envolvidas nos processos de análise (situação atual e evolução do processo).
- Identificar as principais similaridades e diferenças.
- Identificar os fatores facilitadores e dificultadores.
- Identificar a importância que a análise ambiental representa nos processos.

PARTE III – SUGESTÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

3.1 SUGESTÕES PARA A INSTITUIÇÃO - Além do que você já comentou, teria mais alguma sugestão a dar para a instituição?

3.2 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES - Deseja fazer algum comentário sobre o tema da entrevista?