



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSÉ ROBERTO PAZ ALVES FILHO

**ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR À DISTÂNCIA NA
CIDADE DE PATOS – PB.**

**PATOS – PB
2014**

JOSÉ ROBERTO PAZ ALVES FILHO

**ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR À DISTÂNCIA NA
CIDADE DE PATOS – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador (a): Débora Guedes Vilaça

PATOS – PB
2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

A474e Alves Filho, José Roberto Paz.

Estratégias de diferenciação: um estudo de caso numa Instituição de Ensino Superior à Distância na Cidade de Patos - PB [manuscrito] / José Roberto Paz Alves Filho. – 2014.

19 f..

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Profa. Dra. Débora Guedes Vilaça, Coordenação de Administração”.

1. Estratégias de Diferenciação. 2. Organização. 3. Consumidores. I. Título.

21. ed. CDD 658.40

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR À DISTÂNCIA NA CIDADE DE PATOS-PB.

José Roberto Paz Alves Filho
Email: roberto.geo@hotmail.com

RESUMO

As novas tecnologias de informação e comunicação como a internet, revolucionaram o mercado das instituições de ensino superior particular, abrindo espaço para uma nova modalidade ensino à distância. Os consumidores estão mais informados e exigentes, portanto as organizações precisam acompanhar essas mudanças para satisfazê-los. As instituições de ensino superiores particulares à distância, são uma realidade no mercado educacional atual, no qual, o processo de ensino-aprendizagem é mediado por tecnologias e mídias, onde professor e aluno estão separados fisicamente, mas conectados e interligados em busca da construção do conhecimento. Esta pesquisa tem como objetivo compreender como uma instituição de ensino superior à distância utiliza as estratégias competitivas de diferenciação em seu ambiente de mercado. E se propõem especificamente identificar a tipologia da estratégia de diferenciação criada por Mintzberg(2006), analisar qual das estratégias de diferenciação é utilizada pela organização e descrever quais as estratégias que a organização deveria utilizar na obtenção de vantagem competitiva. Para a realização da pesquisa foi elaborado um questionário aplicado ao pessoal da gerência do polo de ensino da UNOPAR Patos-PB, onde, foi constatado pela análise dos dados quantitativos que a empresa utiliza as cinco estratégias de diferenciação na sua gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias de Diferenciação. Organização. Consumidores

ABSTRACT

The new information and communication technologies coupled with the internet revolutionized the market, the organization and the consumers themselves, eliminating the barriers between them. consumers are more informed and demanding, therefore organizations need to monitor these changes so they can satisfy their consumers.. This reality affects _ long distance higher education institution in which the teaching-learning process is mediated by technology and media, where teacher and student are physically separated but connected and interlinked in the search of knowledge construction. This research aims to understand how an institution of higher education long distance higher education institution uses the competitive strategies of differentiation in their market environment. And they propose to specifically identify the types of differentiation strategies created by Mintzberg (2006), analyze which differentiation strategies is used by the organization and describe what strategies the organization should use to obtain competitive advantage. To conduct the survey a questionnaire was created and applied to the UNOPAR Patos-PB management staff, which revealed that the company actually uses five differentiation strategies.

KEYWORDS: Differentiation Strategies. Organization. Consumers.

1. INTRODUÇÃO

Devido à globalização e o surgimento das novas tecnologias da informação e comunicação, os consumidores de cursos particulares de ensino superior passaram a buscar serviços diferenciados de qualidade e com preços competitivos que atendam suas necessidades, daí surgiu a educação à distância para suprir essa demanda. Esses consumidores estão cada vez mais exigentes e necessitados de organizações que estejam prontas para satisfazê-los de forma eficaz.

Assim como ocorrem mudanças no comportamento do consumidor e no mercado, também ocorrem mudanças na organização, a começar pela utilização da gestão estratégica que acarreta além de mudanças organizacionais, fortes mudanças no papel do gestor, que agora passa a conhecer bem os principais obstáculos do seu negócio, sabe avaliar as condições estratégicas e como enfrentar os riscos, assim como percebe e aproveita as oportunidades que aparecem. Com isso, o próprio possui uma visão mais ampla do negócio e por isso constrói novos caminhos e alternativas para a implementação de estratégias competitivas de diferenciação na organização.

Um setor que está em amplo crescimento atualmente é o das instituições de ensino superior graças ao incentivo do governo com seus programas de políticas públicas de financiamentos como o FIES e de acesso como o PROUNI. Segundo dados do MEC em 2012 mais de 7 milhões de alunos foram matriculados no ensino superior, desse total de alunos no ensino superior 4,3 milhões estão em cursos de graduação, mais de 2 milhões em cursos de pós-graduação e 650.000 em graduações tecnológicas (PORTAL DO MEC). Conforme o Censo da Educação Superior de 2012 divulgado pelo MEC, a maior parcela desses estudantes encontra-se em instituições particulares, ou seja, o mercado nesse setor é bastante amplo para as empresas educacionais e tem perspectivas de crescimento, segundo o Ministro da Educação Aloizio Mercadante o governo tem como meta do Plano Nacional de Educação (PNE) alcançar até 2022 uma média de 34% da população de 18 a 24 anos no ensino superior, onde a taxa atualmente é de 17,8%.

Grande parte do crescimento desse setor se dá pela nova modalidade de ensino que vem alcançando números incríveis de crescimento conhecida como EAD – educação à distância, que só entre 2011 e 2012, cresceram 12,2% (PORTAL DO MEC). Com esse crescimento, a modalidade a distância já representa mais de 15% do total de matrículas em graduação segundo os dados do último censo divulgado pelo MEC. Com o avanço constante das tecnologias da informação e comunicação as organizações enxergaram um mercado amplo em pleno crescimento no Brasil que é a EAD, que possibilita o conhecimento aos alunos independente de sua localização por intermédio das tecnologias da informação e a internet. A EAD surge como alternativa de ensino para muitas pessoas

ocupadas com as atividades do cotidiano e não tem tempo e disponibilidade para frequentar assiduamente as salas de aulas presenciais.

Diante disso, este artigo se propõe a discutir a seguinte problemática: como a gestão estratégica de uma instituição de ensino superior pode gerar vantagem competitiva? Pretende-se com esse artigo contribuir para o debate sobre a gestão estratégica dentro das organizações, no intuito de esclarecer como esta gestão pode gerar vantagem competitiva no mercado e mostrar aos gestores como utilizar estratégias competitivas de diferenciação. "Uma organização distingue-se em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma maneira" (MINTZBERG et al., 2006, p.116). Contribuem-se também nos aspectos teórico e prático sobre o tema das estratégias de diferenciação, dada pela necessidade das organizações entenderem a importância e sua utilização.

Esse artigo tem como objetivo compreender como uma instituição de ensino superior à distância utiliza as estratégias competitivas de diferenciação em seu ambiente de mercado. E se propõe especificamente identificar a tipologia da estratégia de diferenciação criada por Mintzberg (2006), analisar qual das estratégias de diferenciação é utilizada pela organização e descrever quais as estratégias que a organização deveria utilizar na obtenção de vantagem competitiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.

A organização que faz o uso dessas estratégias possui um profundo conhecimento de si própria, do mercado em que está inserida, dos seus concorrentes e do ambiente em geral. Porter (1980) já dizia que a elaboração de uma estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma fórmula ampla que abrange todo o modo como uma empresa competirá em seu mercado. Reforçando essa ideia Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estratégia competitiva é quem gera os principais planos e ações para alcançar os objetivos organizacionais. Portanto, elas são de fundamental importância para as empresas da atualidade, pois mostram o caminho certo que elas devem seguir, para que possam manter-se competitivas perante a concorrência.

Segundo Peter Drucker (1999) a estratégia competitiva tinha como finalidade tornar a organização oportunista, ou seja, mostrando-a como conseguir identificar e aproveitar novas oportunidades, fazendo com que elas alcançassem os resultados desejados diante um ambiente imprevisível.

Nesse sentido, uma organização que tem suas estratégias bem definidas e as põem em prática acaba gerando vantagem competitiva, pois conforme Santos e Hexsel (2005) a vantagem

competitiva de uma empresa surge quando ela consegue alcançar um desempenho melhor do que seus concorrentes na execução de suas atividades de forma integrada e compatível.

Diante disso, as organizações buscam incessantemente se diferenciar das demais, ou seja, estão concentradas no desenvolvimento do melhor produto que solucione plenamente o desejo do cliente. E isso acontece devido ao processo de inovação que é cada vez mais presente dentro das organizações, pois é uma maneira criativa que elas utilizam em resposta às mudanças do mercado. Gonçalves e Paiva Jr. (2005) afirmam que o processo de inovação ocorre através do melhoramento e desenvolvimento de novos produtos e processos já existentes, além da introdução de novos métodos de produção baseados em novas tecnologias.

Desse modo, para que esse tipo de estratégia obtenha sucesso e gere a tão esperada vantagem competitiva para as organizações, elas devem investir na introdução de novas tecnologias que proporcionem um processo de produção mais eficiente e conseqüentemente a fabricação de produtos novos diferenciados para atender as necessidades dos clientes.

Conforme Coutinho e Ferraz (1995) as estratégias competitivas estão diretamente ligadas às estratégias de diferenciação, ou seja, estão relacionados à capacidade que a organização tem de diferenciar seus produtos e/ou serviços como, por exemplo: preços mais baixos, maior qualidade e etc.

2.1.2 A estratégia de diferenciação de MINTZBERG.

As organizações que se destacam no mercado competitivo como o de hoje, atuam diferenciando seus produtos e serviços dos concorrentes, para gerar um posicionamento maior no mercado. Com isso, Mintzberg (2006) propôs uma nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas a partir do conceito de diferenciação, com um nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter (1980). E de acordo com Mintzberg (2006) existem cinco maneiras básicas para as organizações diferenciarem suas ofertas, que são:

- Preço: As empresas que optam por essa estratégia cobram um preço mais baixo pelo produto ou serviço ofertado. O que leva as empresas a utilizarem essa estratégia, é o fato das características dos produtos serem semelhantes ou iguais, com isso os consumidores irão preferir os produtos com preço menor.
- Imagem: É o marketing utilizado pela empresa que cria a imagem percebida daquele produto pelos clientes. Essa imagem é criada por meio de propagandas, divulgações e promoções que agregam valor ao produto ou serviço que a empresa oferece.

- Suporte: É proporcionar ao cliente um pós-venda, abrir um canal de comunicação direto com os clientes, ou seja, um atendimento 24h, assistência técnica, etc.
- Qualidade: São as características do produto ou serviço que o tornam melhor. Oferecer um determinado produto ou serviço superior através de uma maior durabilidade, confiabilidade e um melhor desempenho.
- Design: Está baseada em ofertar um produto ou serviço diferenciado, com um algo a mais, que se destaque pelas suas características únicas.

Essas cinco estratégias competitivas de diferenciação possibilitam às organizações se adaptarem às mudanças do mercado, tornando-as cada vez mais flexíveis, o que é essencial no mercado educacional em que estão inseridas, além disso, ainda proporcionam meios para que elas se mostrem mais competitivas e atraentes aos olhos dos clientes.

Em outras palavras, as organizações que conseguirem aplicar uma ou mais dessas estratégias de diferenciação saem na frente da concorrência, entretanto, elas precisam conhecer bem o seu mercado, fornecedores, o ambiente interno e externo, seu público alvo e com isso, oferecerem produtos diferenciados que atendam à demanda, gerando vantagem competitiva, pois segundo Tavares (2010) a vantagem competitiva de uma empresa se dá devido às estratégias que a mesma escolhe para diferenciar seus produtos ou serviços diante os concorrentes possíveis e atuais, como ela é percebida em termos de valor perante os clientes.

Para uma empresa gerar vantagem competitiva, ela precisa diferenciar seus produtos de alguma maneira, pra que eles agreguem valor a seus clientes. A estratégia de diferenciação tem foco no desenvolvimento de características que diferenciam um produto ou serviço que agregue valor ao cliente (HITT, 2008). Esse mesmo autor ainda diz que a empresa deve ser diferente de seus concorrentes em quantas dimensões forem possíveis, ou seja, a organização deve oferecer produtos e serviços com menor preço, ou uma maior qualidade, ou uma função diferente dos seus concorrentes, para satisfazer às necessidades dos clientes.

Quando essas estratégias fazem parte da gestão da organização, ou seja, quando elas são aplicadas e bem executadas, garantem para a mesma um melhor posicionamento perante o mercado, devido às vantagens adquiridas pelo uso das estratégias de diferenciação. As estratégias de diferenciação estão diretamente ligadas à vantagem competitiva, pois uma depende do sucesso da outra e vice versa.

Portanto para aplicar as estratégias de diferenciação é necessário que a organização mantenha uma gestão estratégica bem definida, onde, deve ser avaliado quais estratégias deverão ser implementadas na busca de vantagem competitiva.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA.

As empresas almejam a vantagem competitiva independente do seu segmento, pois elas visam a maximização dos lucros “Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais”. (BARNEY & HESTERLY, 2007 p.10) Ou seja, é o valor agregado pelo cliente ao produto ou serviço ofertado, e como solução para obter esse objetivo elas estão cada vez mais adeptas a gestão estratégica.

Conforme Hitt (2008) quando uma capacidade estratégica é muito valiosa e insubstituível em uma organização, ela torna-se uma competência essencial que acaba gerando vantagem competitiva. Portanto quanto maior for à capacidade do gestor em formular e realizar estratégias para a organização maior será a vantagem que ela terá diante seus concorrentes.

A gestão estratégica está diretamente ligada ao gestor da organização, pois é ele quem deve fazer toda a análise do ambiente externo e interno para poder elaborar as melhores estratégias, fazendo com que a empresa se desenvolva e conquiste cada vez mais espaço no mercado. “Para todo o gerente, o processo de elaboração de estratégia começa com uma escolha estratégica fundamental: a descrição teórica da atividade e do ambiente humanos que se encaixam melhor com a própria visão do mundo” (WHITTINGTON 2006, p.140).

Já Almeida (2011) ressalta a importância do planejamento estratégico dentro da gestão da organização e do papel do gestor em estimular o comprometimento da sua equipe e o desenvolvimento do trabalho. Com um planejamento bem definido o gestor saberá tomar as decisões na hora certa, pois envolve todos os planos, metas, objetivos e ações organizacionais.

Reforçando essa ideia, Wright, Kroll & Parnell (2000) dizem que a alta administração é quem formula as estratégias para toda a empresa. Portanto eles enfatizam que o modo como a empresa se posiciona estrategicamente no mercado e quais estratégias ela utiliza para obter vantagem competitiva é de responsabilidade da gestão estratégica, ou seja, a alta gerência da organização é quem decide que rumo a empresa deve seguir.

Como na atualidade as organizações sofrem muita influência da globalização elas passaram a adotar a gestão estratégica, pois ela lida com as incertezas, possui uma visão sistêmica e está sempre planejando ações futuras para a organização.

2.3 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: UMA NOVA MODALIDADE EDUCACIONAL NO AMBIENTE COMPETITIVO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL.

As Instituições de ensino superior particulares estão inseridas num mercado muito competitivo, pois elas atuam num mesmo segmento e possuem características, perfis e serviços semelhantes. Mintzberg e Rose (2003) dizem que uma IES é diferente de uma empresa, mas defendem que essas instituições devem manter um comportamento empresarial e conter uma gestão estratégica de negócios.

Dados do último censo da educação superior no Brasil explicam o crescimento desse mercado, divulgados pelo MEC cerca de 7 milhões de alunos foram matriculados no ensino superior e a maior parcela está no setor privado, o que impulsiona as instituições de ensino a investirem ainda mais e mais (PORTAL DO MEC). Com isso a gestão das IES sofreu grandes mudanças e assumiram de vez um papel de empresa e por consequência disso passaram a adotar a gestão estratégica e utilizar estratégias competitivas de diferenciação. O uso frequente das estratégias competitivas trouxeram muitos benefícios para as organizações educacionais, pois tinham intuito de atrair, conquistar e fidelizar os clientes que nesse caso são os alunos.

Nos dias atuais as pessoas estão sempre ocupadas e precisam de horários flexíveis que se adaptem a sua rotina, há também o fator geográfico que impossibilita o acesso à campus universitários presenciais, com isso, o EAD surge para atender essa lacuna. “Num mundo globalizado, que derruba barreira de tempo e espaço, o acesso à tecnologia exige atitude crítica e inovadora, possibilitando o relacionamento com a sociedade como um todo” (BEHRENS 2000, p.78).

Conforme os dados disponibilizados pelo INEP, os cursos de graduação à distância aumentaram significativamente nos últimos anos. O censo da educação superior aponta que no ano de 2008 foram criados 239 novos cursos à distância em relação ao ano de 2007, representando em números percentuais houve um aumento de 58,6%. Em relação aos concluintes dos cursos à distância foi verificado que também houve um crescente aumento de 135% em relação ao ano de 2007, todos esses dados justificam o crescimento dessa modalidade de ensino no Brasil (CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2008).

O contexto histórico da educação a distância envolve diferentes épocas, países e gerações, mais todas tem sua relevância, pois contribuíram para o crescimento e a expansão da mesma. A ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância) com o Art. 1º do decreto nº 5.622 caracteriza a educação à distância como modalidade educacional na qual o processo de ensino e aprendizagem didático-pedagógico é mediado pelas tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educacionais em lugares ou tempos diversos.

Simplificando, a EAD é um processo de ensino-aprendizagem mediado por tecnologias e mídias, onde o professor e aluno estão separados fisicamente, mais conectados e interligados em busca da construção do conhecimento.

Portanto a EAD veio preencher essa lacuna e atender a uma demanda que está em amplo crescimento. Como o mercado de trabalho está cada dia mais exigente, as pessoas estão em busca de se aperfeiçoarem em determinadas áreas e de se qualificarem seja numa graduação, pós, mestrado e etc. Com isso mais alunos/clientes estão aderindo à essa modalidade de ensino devido toda sua flexibilidade e praticidade.

3. METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como um estudo qualitativo e quantitativo, conforme Richardson (2008) o método quantitativo caracteriza-se pelo uso de técnicas estatísticas com a intenção de garantir a precisão dos resultados. Enquanto o qualitativo segundo Creswell (2007) concentra-se na coleta, registro, análise e comunicação dos dados, no qual, o pesquisador usa da confiabilidade para verificar e validar os resultados. Em relação à natureza do estudo, pode ser caracterizado como exploratório, pois possibilita ao pesquisador obter um maior conhecimento acerca do assunto estudado, e proporciona ao mesmo criar novas hipóteses que venham a ser estudadas posteriormente (GIL, 2002). E descritivo conforme o mesmo autor, pois utilizam técnicas padronizadas de coleta de dados, como os questionários e observação sistêmica.

Quanto ao procedimento, trata-se de um estudo de caso, pois Hartley (1994) afirma que o estudo de caso consiste numa investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou de grupos dentro de uma organização, com intuito de obter uma análise do contexto e dos processos envolvidos no estudo. Isso possibilita ao pesquisador estar por dentro de todo o processo, desde a investigação até os resultados.

O presente estudo foi realizado no polo de ensino à distância da Universidade Norte do Paraná – UNOPAR na cidade de Patos-PB, para a coleta dos dados foi utilizado um questionário construído a partir da revisão bibliográfica, com foco nas estratégias de diferenciação de Mintzberg (2006), com o objetivo de investigar quais estratégias de diferenciação estão sendo utilizadas pela organização na busca de vantagem competitiva, aplicado ao gestor e ao pessoal da gerência do polo. Os dados passaram pelo processo de tabulação, pois foram submetidos a técnicas estatísticas que remediaram a construção de gráficos com a finalidade de realizar uma comparação entre eles em busca dos resultados.

4. DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

A empresa onde a pesquisa foi aplicada é a instituição de ensino superior à distância UNOPAR (Universidade Norte do Paraná) no polo Patos-PB, que possui prédio próprio localizado na rua: Panatis, nº 05 no bairro Belo Horizonte. O polo de ensino oferece cursos nas mais variadas áreas como: Bacharelado em Administração, Serviço Social, Ciências Contábeis, Análise e desenvolvimento de sistemas, Segurança do trabalho, Estética e imagem pessoal entre outros ofertados.

O polo conta com salas climatizadas munidas de data show e um telão, que proporcionam aos alunos as tele aulas que são presenciais uma vez por semana, essas aulas semanais acontecem online em tempo real direto de Londrina-PR via satélite, nas quais o aluno pode comunicar-se através do chat com os professores especialistas que ministram as aulas. Para acompanhar esse processo dentro da sala de aula junto com os alunos fica um Tutor, que é um profissional graduado na área responsável por acompanhar esses alunos no processo de aprendizagem dando suporte a eles nas atividades, esclarecendo dúvidas e servindo de canal de comunicação entre o professor que está em Londrina e o aluno que está em sala de aula.

Em relação à estrutura do polo, ele conta com uma biblioteca atualizada que abrange todos os cursos oferecidos pelo polo, além de dois laboratórios de informática, cada um com cerca de 30 computadores todos equipados e conectados, nos quais ficam à disposição dos alunos, tutores especializados para eventuais dúvidas. Além da sua estrutura o polo Patos conta com uma equipe de profissionais qualificados, todos possuem no mínimo uma graduação e estão divididos em diversos setores, como a Diretoria, as Coordenações, a Secretaria, os Tutores e a Assistência técnica.

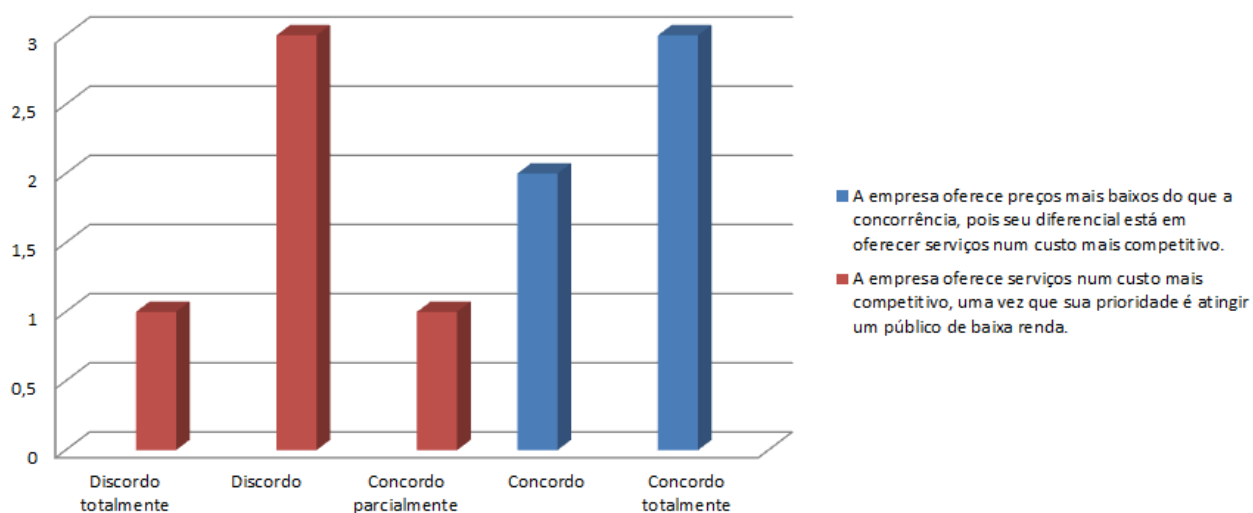
No tocante a pesquisa, foi realizada com os dois diretores, e três coordenadores do polo Patos-PB, observou-se que 40% dos entrevistados eram do sexo masculino e 60% eram do sexo feminino. Em relação à faixa etária, 20% dos entrevistados possuem até 30 anos de idade; 60% até 40 anos de idade; e 20% acima de 40 anos de idade. No que se refere ao nível de escolaridade, constatou-se que 60% possuem o ensino superior completo e 40% são pós-graduados. Quanto ao tempo de trabalho na empresa 20% possui de 12 a 24 meses de trabalho; 60% de 24 a 48 meses e 20% acima de 48 meses de trabalho na empresa.

Para identificar o perfil estratégico utilizado pela empresa, adotou-se a tipologia de estratégias de diferenciação de Mintzberg (2006), o qual afirma que uma organização se destaca em um mercado competitivo, graças à maneira que ela diferencia seus produtos ou serviços dos demais. Ou seja, é a capacidade que uma empresa tem de oferecer produtos ou serviços com um diferencial percebido pelo cliente, que agrega valor à empresa. Esse mesmo autor estabelece cinco maneiras de

uma organização se diferenciar, que são: estratégia de diferenciação por preço, estratégia de diferenciação por imagem, estratégia de diferenciação por qualidade, estratégia de diferenciação por design e estratégia de diferenciação por suporte.

Partindo dessas cinco estratégias de diferenciação propostas por Mintzberg (2006), foi elaborado um questionário contendo duas perguntas para cada tipo de estratégia, somando 10 questões no total e as alternativas das respostas foram elaboradas pela escala: discordo totalmente, discordo, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente. Com a finalidade identificar e analisar qual (ais) das cinco estratégias a empresa utiliza na busca de vantagem competitiva. A partir das respostas coletadas, os dados passaram pelo processo de tabulação para construção dos gráficos e posteriormente foram analisados e obtiveram os seguintes resultados a seguir.

Gráfico 1: Estratégia de Diferenciação por Preço.



Fonte: Elaboração Própria.

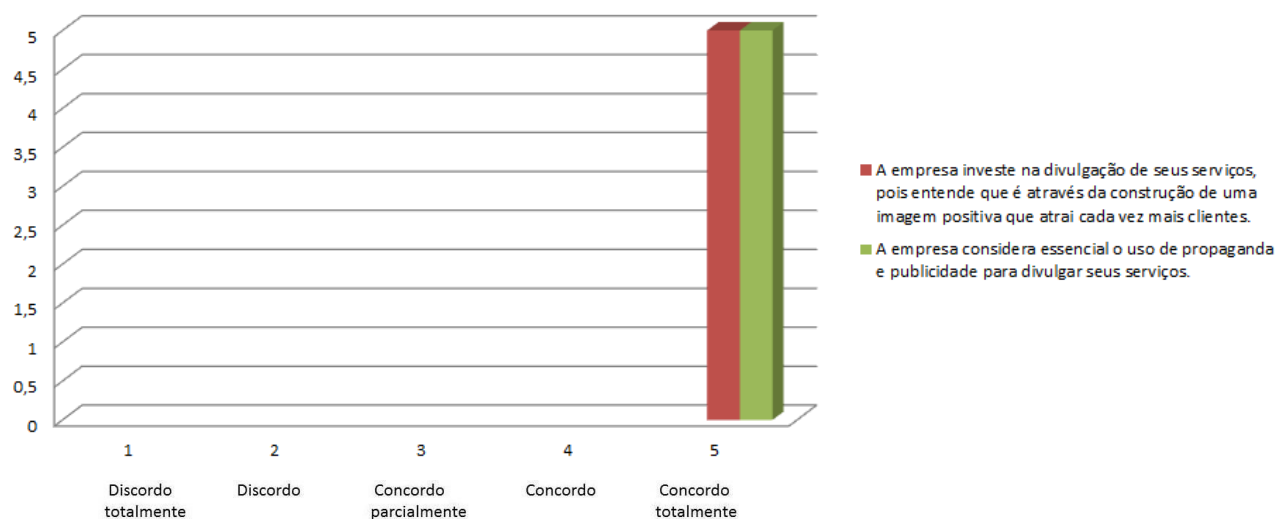
As duas primeiras questões foram referentes à estratégia competitiva de preço, com intuito de identificar se a empresa praticava preços mais baixos do que a concorrência, pois tinha como diferencial oferecer serviços com um preço mais competitivo. Constatou-se através da análise quantitativa que 60% dos entrevistados concordam totalmente e 40% concordam com a afirmação. A outra questão também em relação ao preço é saber se a empresa oferecia serviços num custo mais competitivo, pois sua prioridade era atingir um público de baixa renda. E como resposta a essa afirmativa observou-se que 20% concordam parcialmente com a afirmativa, 60% discordam e 20% discordam totalmente.

O resultado dessas afirmativas evidencia que a empresa utiliza a estratégia de diferenciação de preço, devido à percepção da mesma em oferecer serviços com preços mais competitivos do que a concorrência como seu diferencial. No mercado competitivo de hoje, muitas empresas buscam se diferenciar pelo preço e a empresa que oferecer mais benefícios e vantagens num preço menor acaba conquistando o cliente.

Vale ressaltar que a estratégia de preço está diretamente relacionada com a de imagem, pois as empresas atraem o público por meio de propagandas que evidenciam o preço baixo daquela oferta, chamando atenção do cliente. Kotler (2000) já dizia isso nos 4ps da estratégia, mais conhecido como mix de marketing, que relaciona o produto, preço, promoção e praça, onde um fator está diretamente ligado ao outro, ou seja, quando uma empresa depende do preço como ferramenta competitiva primária, os outros fatores devem ser desenhados para dar suporte a uma estratégia de preço agressiva.

Por se tratar de um segmento de mercado onde as ofertas são muito parecidas que é o caso das instituições educacionais à distância a estratégia de preço é muitas vezes a única solução a ser escolhida, por não ter outras possibilidades de se diferenciar dos concorrentes.

Gráfico 2: Estratégia de Diferenciação de Imagem.



Fonte: Elaboração Própria.

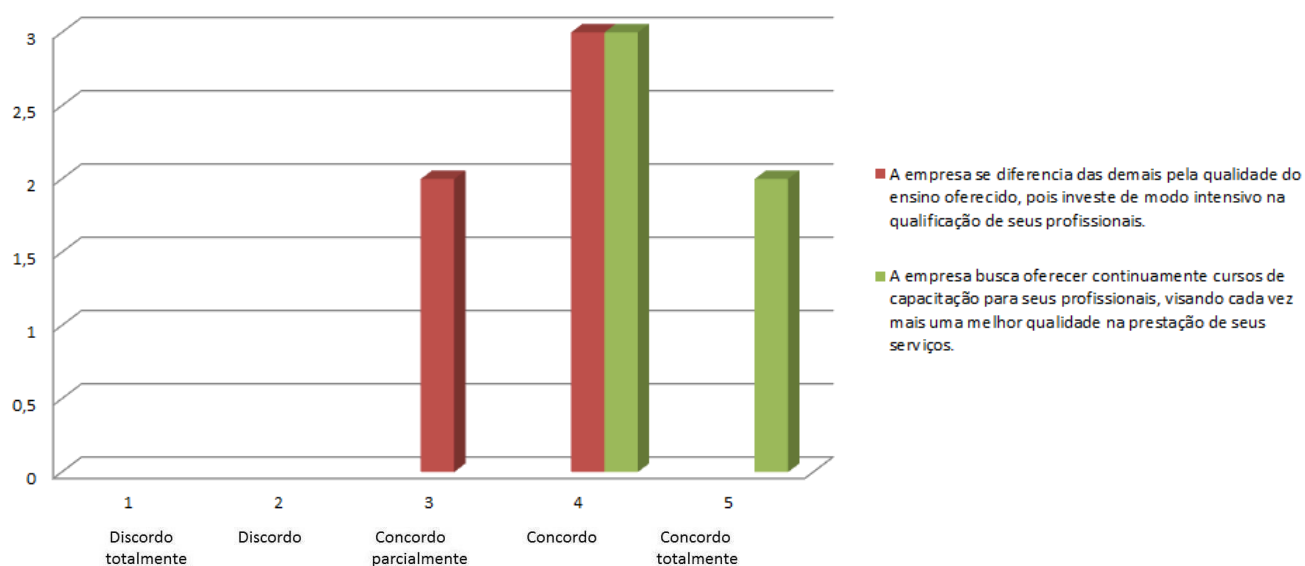
Em relação à estratégia de diferenciação por imagem foi perguntado aos entrevistados se a empresa investia na divulgação de seus serviços, pois entendiam que era através de uma imagem positiva que atraia cada vez mais clientes. Foi verificado que 100% dos entrevistados concordam totalmente com essa afirmativa. Também foi questionado se a empresa considerava essencial o uso

de propaganda e publicidade na divulgação de seus serviços. E novamente 100% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmação.

Portando, no que diz respeito à estratégia de imagem, os dados revelam que a empresa reconhece que o uso de propaganda e publicidade é essencial para a divulgação dos seus serviços e investem nessa estratégia para criar uma imagem positiva da empresa gerando vantagem competitiva. "Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles" (KOTLER 2006, p.155).

Com isso, a empresa procura satisfazer o cliente da melhor forma possível com intuito de fidelizar esse cliente. Quando a empresa consegue fidelizar os clientes, ela aposta num marketing de relacionamento, pois acarreta num canal de relacionamentos entre a organização e o cliente, com a finalidade de buscar um contato mais íntimo com o cliente a fim de identificar suas demandas, reclamações e sugestões, tornando o ambiente de consumo mais rentável e duradouro. Mintzberg (2006) ressalta que a estratégia de marketing utilizada sozinha, acaba criando uma imagem fictícia da empresa, atraindo os clientes mais não os fidelizando, ou seja, uma propaganda enganosa que mostra uma imagem linda da empresa que na realidade não é assim. Esse autor defende que essa estratégia de marketing deve estar aliada a outras estratégias como a de qualidade, preço, suporte entre outras que ressaltem as qualidades da empresa, os benefícios e as vantagens de utilizar aqueles serviços.

Gráfico 3: Estratégia de Diferenciação de Qualidade.



Fonte: Elaboração Própria.

A respeito da diferenciação por qualidade, perguntou-se aos entrevistados se a empresa se diferenciava da concorrência pela qualidade do serviço prestado graças ao investimento na qualificação de seus profissionais. E as respostas indicam que 40% dos entrevistados concordam parcialmente com a afirmativa e 60% disseram que concordam. A segunda questão feita aos entrevistados foi se a empresa oferecia cursos de capacitação para seus profissionais tendo em vista uma melhor qualidade na prestação de seus serviços. Os resultados mostraram que 60% concordam e 40% concordam totalmente com a afirmativa.

Os dados revelam que a organização também faz o uso da estratégia de qualidade, pois foi verificado que ela investe na qualificação dos seus funcionários desde os tutores aos técnicos, além de oferecer cursos de capacitação visando uma melhor qualidade na prestação dos seus serviços. Toda organização que presta serviços preza pela qualidade, pois entende que a qualidade logo é percebida pelo cliente, então é preciso atender ou superar as expectativas dos mesmos.

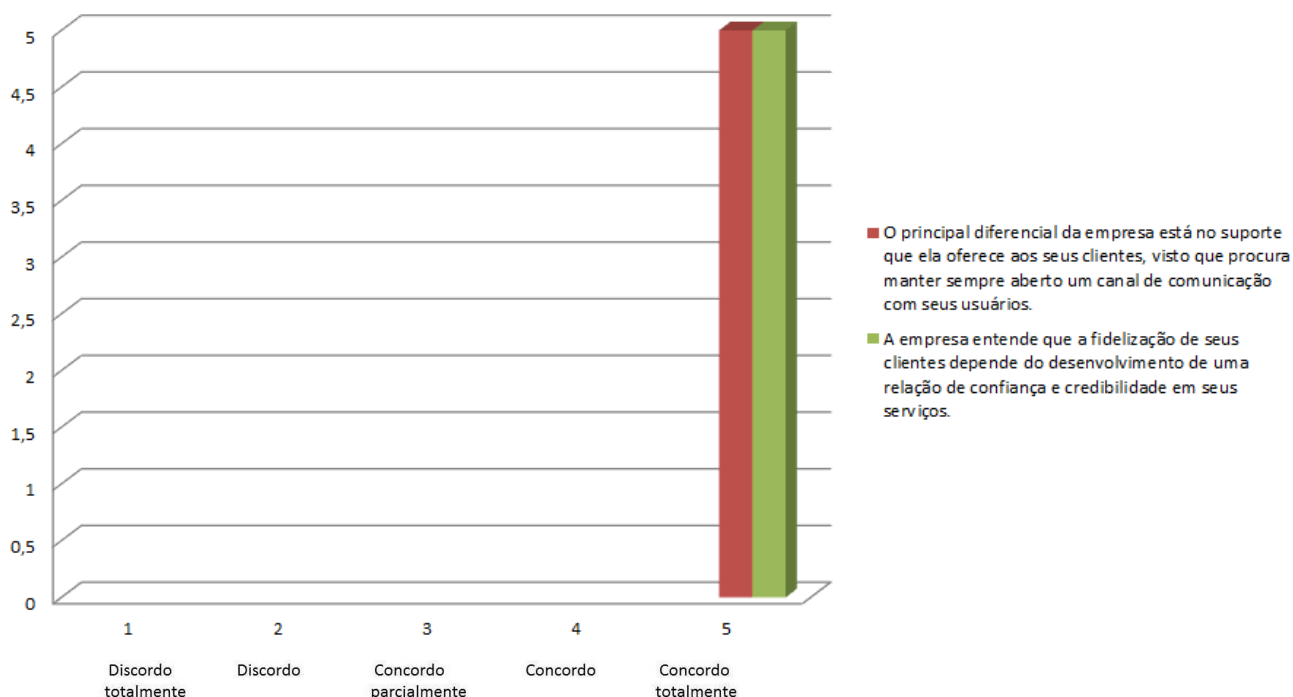
Kotler (2000) já afirmava que uma das principais maneiras de uma empresa que presta serviços se diferenciar era por meio de serviços de alta qualidade. A empresa que trabalha diretamente com o cliente deve manter seu pessoal bem treinado e motivado para saberem atender bem à expectativa dos clientes, criando uma empatia, sabendo ouvi-los e sempre procurando alternativas para a solução dos problemas ou dificuldades encontradas por eles.

Nas empresas prestadoras de serviços a produção e o consumo acontecem ao mesmo tempo, por isso as ações são voltadas para o maior contato com o cliente, definindo seus interesses, preferências, exigências, necessidades. Conforme Paladini (2004) as empresas precisam ser flexíveis, criativas e ter uma capacidade de adaptação muito bem desenvolvida, para garantir que o atendimento ao cliente seja pleno.

E novamente a estratégia de qualidade está atrelada a outras estratégias como a de preço em particular, pois os consumidores estão procurando empresas que satisfaçam suas necessidades com produtos de qualidade e preços mais competitivos.

Nesse caso as empresas podem ofertar serviços com preços parecidos, mais aquela que proporciona uma maior qualidade, ou seja, proporciona maior confiabilidade e credibilidade aos consumidores sai na frente das demais.

Gráfico 4: Estratégia de Diferenciação de Suporte.



Fonte: Elaboração Própria.

No que diz respeito à diferenciação por suporte, foi perguntado aos entrevistados se o diferencial da empresa está no suporte que ela oferece no qual mantém sempre aberto um canal de comunicação com seus usuários. E foi verificado que 100% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmação. A segunda pergunta foi se a empresa entendia que a fidelização do seu cliente dependia do desenvolvimento de uma relação de confiança e credibilidade em seus serviços. E novamente foi constatado que 100% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmação.

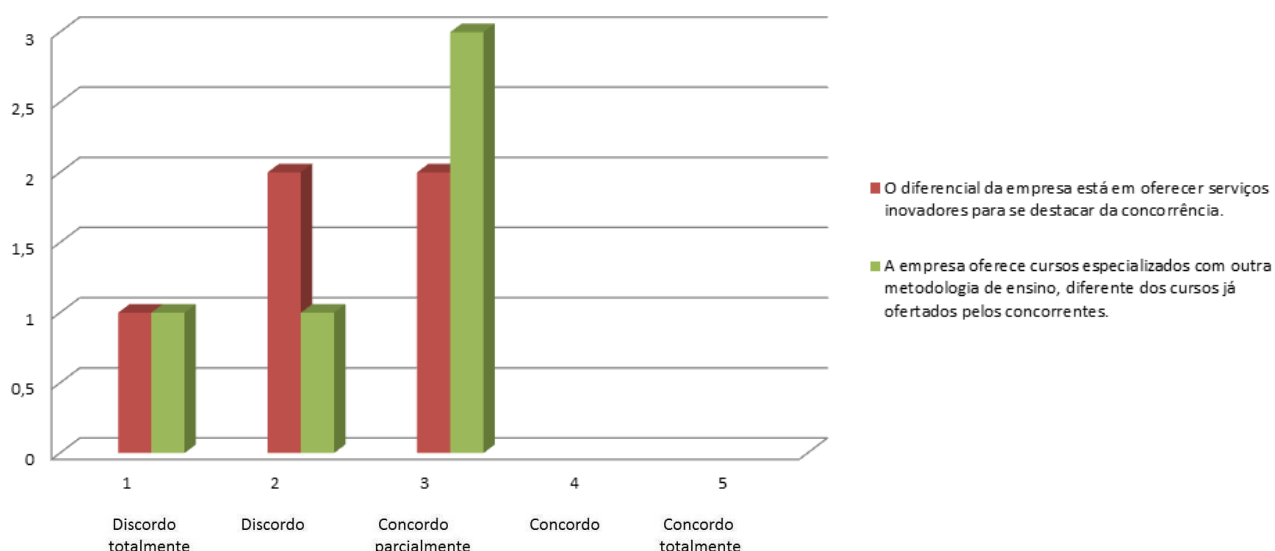
Os entrevistados foram unânimes nas respostas, com isso fica claro que a empresa faz uso da estratégia de diferenciação por suporte, primeiramente por se tratar de um serviço, no qual há contato direto com o cliente e é essencial manter um canal aberto de ampla comunicação com os mesmos. E pelo tipo de serviço oferecido que é a educação, outra prática que exige muita comunicação e relação entre as pessoas. Chiavenato (2002) afirma que para a organização se destacar da concorrência num mercado competitivo, ela precisa investir no seu capital intelectual, pois as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

No caso da empresa pesquisada ela entende que é primordial manter seu pessoal qualificado e motivado, além dessa estratégia de suporte está diretamente ligada a de qualidade, pois a empresa investe nos seus profissionais, oferecendo cursos de capacitação, estimulando o trabalho em equipe, mostrando a importância deles para a organização e fazendo com que eles vistam a

camisa da empresa. “Pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm ideias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando fazem a diferença” (DESSLER 2003, p. 11). Portanto, é essencial que todas as pessoas estejam envolvidas nos processos organizacionais, para que de fato a empresa possa utilizar a estratégia de suporte.

Segundo Mintzberg (2006) a estratégia de suporte acontece quando uma organização oferece algo além do produto ou serviço, ou seja, quando a empresa procura estreitar suas relações com o cliente, em busca de identificar suas preferências, saber se o serviço ou produto ofertado atendeu ou superou suas expectativas, se ele foi bem atendido, etc. A empresa procura conhecer bem seu cliente na intenção de satisfazê-lo e posteriormente fidelizá-lo.

Gráfico 5: Estratégia de Diferenciação de Design.



Fonte: Elaboração Própria.

E por fim, em relação à diferenciação por design, perguntou-se aos entrevistados se a empresa oferecia serviços inovadores para se destacar da concorrência. Como resposta dos entrevistados obteve-se que 20% discordam totalmente, 40% discorda, enquanto 40% concordam parcialmente. A segunda pergunta foi se a empresa oferecia cursos com uma metodologia de ensino diferente dos cursos ofertados pela concorrência. E 60% concordam parcialmente com a afirmativa, enquanto 20% discordam totalmente e 20% apenas discordam.

Com a análise dos dados, foi constatado que dentre as demais estratégias analisadas essa possui a menor relevância na percepção dos entrevistados, pois 40% concordam parcialmente que a empresa oferece serviços inovadores para se destacar da concorrência e 60% dos entrevistados

também concordam parcialmente que a empresa oferece uma metodologia de ensino diferenciada da concorrência. Isso se justifica pelo método de ensino oferecido pelo polo que é o semipresencial, onde o curso é realizado 50% dentro de sala de aula e os outros 50% no ambiente virtual do aluno.

Outra particularidade a ser levada em conta é em relação a um curso específico, o de estética e imagem pessoal, onde o curso tem cerca de 70% de aulas práticas e os 30% restantes de aulas teóricas, ou seja, os alunos passam por aulas práticas, o que pode ter relação direta com a resposta dos entrevistados que concordam parcialmente com a afirmação.

Essa estratégia de diferenciação por design acontece quando uma organização assume um papel inovador, atraindo a atenção e o interesse dos possíveis clientes para a organização, acarretando numa vantagem competitiva frente à concorrência. Reforçando essa ideia Mintzberg (2001) diz que quando uma organização utiliza a estratégia de design, ela se diferencia dentro do seu segmento por ofertar produtos ou serviços diferentes dos oferecidos pela concorrência. Ou seja, é possível afirmar que a estratégia de design está correlacionada ao conceito de inovação.

Conforme Mintzberg (2006) todas as empresas podem adotar mais de uma postura estratégica. E foi comprovado que a empresa pesquisada faz uso dessa citação do autor, pois a partir da análise dos dados quantitativos verificaram-se quais estratégias de diferenciação a empresa utiliza. Dessa análise constatou-se que a empresa tem foco na estratégia de imagem e suporte, pois ela utiliza propagandas e publicidade para divulgação de seus serviços, aliado a estratégia de preço, qualidade e design numa relação de custo benefício que atrai e chama atenção do cliente, e por fim promovendo um canal de comunicação que fideliza o cliente. Ou seja, a empresa utiliza as estratégias de diferenciação para alcançar sua vantagem competitiva, pois ela relaciona diretamente uma estratégia à outra, elas estão interligadas, trazendo para a organização um forte posicionamento no mercado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como principal objetivo compreender como uma instituição de ensino superior à distância utiliza as estratégias competitivas de diferenciação em seu ambiente de mercado. A pesquisa se propôs a identificar quais estratégias de diferenciação o Polo de ensino da UNOPAR Patos-PB utiliza em busca de vantagem competitiva.

O eixo temático desse estudo concentrou-se na realidade das instituições de ensino superior à distância no Brasil e nos cinco modelos teóricos referentes à estratégia de diferenciação, abordada por Mintzberg (2006), as quais serviram de base teórica para o estudo. Para a realização dessa pesquisa foi escolhido o polo de ensino da UNOPAR Patos-PB, devido à liberdade de acesso do

autor com os profissionais do polo, o que facilitou a observação e a aplicação do questionário, com isso favorecendo a realização do estudo, bem como o alcance dos resultados propostos.

Dessa forma foi possível identificar quais estratégias de diferenciação a organização utiliza em busca de vantagem competitiva diante o mercado. E foi evidenciado pelos resultados quantitativos que a organização faz o uso das cinco estratégias propostas por Mintzberg (2006), onde, o foco principal da empresa é a estratégia de diferenciação por imagem e suporte, pois foram verificados pelos dados estatísticos que 100% dos entrevistados concordaram totalmente com as afirmativas acerca dessas estratégias. Verificou-se que a organização investe em propaganda e publicidade mostrando todas as vantagens aos possíveis clientes dos serviços oferecidos por ela, com intuito de atrair o cliente ao polo e depois oferecer a ele um atendimento diferenciado proporcionando um canal de comunicação na busca de identificar suas preferências, saber se o serviço ou produto ofertado atendeu ou superou suas expectativas, se ele foi bem atendido, etc.

As outras estratégias de diferenciação que obtiveram um menor grau de concordância perante os entrevistados, mais também relevante foram o uso das estratégias de diferenciação por preço, qualidade e design, pois por meio das propagandas é anunciado o preço mais competitivo e a metodologia de ensino semipresencial como forma de atrair e chamar atenção do cliente, além da qualificação intensiva que a empresa oferece aos seus colaboradores.

Diante a análise dos resultados ficou claro que a empresa utiliza todas as estratégias de diferenciação em graus de importâncias diferentes, levando em consideração o seu segmento, com isso ela garante uma vantagem competitiva e um maior posicionamento no mercado. E por fim com base nos resultados deste trabalho o estudo possibilita estimular novas pesquisas, o surgimento de novos questionamentos, e ampliar as reflexões acerca do tema estudado. Com novas indagações e pesquisas nessa área que está em constante crescimento que é a EAD e sua relação com um dos pilares da Administração que é a estratégia.

REFERÊNCIAS

ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância. **Decreto nº 5.622 – Regulamentação da EAD no Brasil**. Brasília, 2005. Disponível em <http://www.abed.org.br/noticia.asp?noticia_ID=24> Acessado em 19 de Agosto de 2013.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Modelo de desenvolvimento de planejamento estratégico para pequenas empresas**. [2011]. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/martinho.htm>> Acessado em 29 de Janeiro de 2014.

BARNEY, Jay B. & HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEHRENS, Marilda Aparecida. Projetos de aprendizagem colaborativa num paradigma emergente. In: **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas, São Paulo: Papirus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Campinas: Papirus, 1995.

CRESWELL, Jonh. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, C. A. & PAIVA JR., F. G. Competitividade e inovação influenciando o crescimento empresarial: A perspectiva dos empreendedores de empresas de base tecnológica. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (2005: Brasília) **Anais...** ESO – A2661. Brasília: ANPAD, 2005.

HARTLEY, Jean F. **Case studies in organizational research**. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 1994.

HITT, Michael A. et al. **Strategic management: competitiveness and globalization**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INEP. **Resumo Técnico – Censo da Educação Superior 2008**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, 2009. Disponível em <http://www.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf> Acessado em 13 de Agosto de 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing "A Edição do Novo Milênio"**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: A bíblia do marketing**. 12. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MANNING, Peter K. **Metaphors of the field: varieties of organizational discourse**, In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4, December 1979, pp. 660-671.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTAL DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. MEC.

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=19077:censo-apontamento-de-44-e-matriculas-superam-7-milhoes-&catid=212:educacao-superior> Acessado em 29 de Janeiro de 2014.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. & ROSE, J. “**Strategic management upside down: tracking strategies at McGill University form 1829 to 1980**”, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 20, n° 4, pp. 27-290, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Estratégia empresarial & Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2012.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e pratica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS M. R. & HEXSEL, A. E. **A Obtenção da Vantagem Competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração dos recursos**. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (2005: Brasília) **Anais...** ESO – A3020. Brasília: ANPAD, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.