

Cibelli de Medeiros Pickler

**AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING DA  
UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEGUROS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária do Departamento de Ciências da Administração do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alessandra de Linhares Jacobsen

Florianópolis, SC  
2014

P594a Pickler, Cibelli de Medeiros

Ações estratégicas de marketing da Universidade Corporativa Seguros / Cibelli de Medeiros Pickler; orientadora, Alessandra de Linhares Jacobsen. - Florianópolis, SC, 2014.

155 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Universidades corporativas. 2. Marketing - estratégias. 3. Composto de marketing. I. Jacobsen, Alessandra de Linhares. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

Cibelli de Medeiros Pickler

AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING DA UNIVERSIDADE  
CORPORATIVA SEGUROS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária (área de concentração em Gestão Universitária) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de março de 2014.

---

Prof. Dr. Pedro Antonio de Melo  
Coordenador do PPGAU

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alessandra de Linhares Jacobsen  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Dr. Pedro Antonio de Melo  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alissane Lia Tasca da Silveira  
Faculdade Municipal de Palhoça – FMP



## RESUMO

A recente dissertação, elaborada por meio de um estudo de caso, tem como objetivo principal analisar como ações estratégicas de marketing utilizadas por uma Universidade Corporativa, relativa à empresa Mongeral Aegon, apoiam para o alcance dos seus objetivos. O cenário da Universidade Corporativa no Brasil decorreu na década de 90, quando o setor empresarial passa a desenvolver iniciativas de programas de treinamento e aprendizagem para o local de trabalho, ou seja, investir na educação do próprio corpo de funcionários da empresa. Com o crescimento vertiginoso desse mercado, percebe-se a necessidade de as organizações conciliarem os conhecimentos adquiridos aos seus objetivos estratégicos. Com relação às propostas metodológicas, quanto aos fins, observa-se o predomínio da pesquisa descritiva, ainda, quanto aos meios, a investigação caracterizou-se como estudo de caso, documental e bibliográfica. A análise dos dados teve o aporte qualitativo. O tratamento dos dados foi realizado a partir do registro detalhado que ocorreu, na prática, durante entrevistas realizadas junto aos gerentes, e que possibilitaram a análise do ambiente competitivo, identificando-se ações estratégicas de marketing utilizadas pela Universidade Corporativa em estudo, no que tange à aplicação do Composto de Marketing na definição das suas estratégias. Os resultados obtidos, quanto à estratégia de produto, identificou-se a utilização de parceria com uma instituição de ensino superior; na estratégia de preço, a gratuidade dos cursos oferecidos; como estratégia de praça, a inovação de canais de comunicação com o uso de determinados diferenciais; como estratégia de promoção, tem-se a utilização de mídias internas; na estratégia de pessoas, aponta-se a qualidade do corpo docente; como estratégia de processos, verifica-se a realização do ensino a distância; e, por último, sobre a estratégia de provas físicas, nota-se que estas apresentam a estrutura necessária para o funcionamento do ensino. A pesquisa atingiu, portanto, o seu propósito, pois, com a análise da universidade corporativa estudada, no que diz respeito à realização de ações estratégicas de marketing, foi possível concluir que ela permite não somente o desenvolvimento de talentos para a empresa Mongeral Aegon, mas também o alcance dos seus objetivos estratégicos.

**Palavras-chave:** Universidades corporativas. Estratégias de marketing. Ações estratégicas de marketing. Composto de marketing.



## ABSTRACT

The recent dissertation, elaborated through a case study aims to analyze how strategic marketing initiatives in a Corporate University on the Aegon Mongeral company help to achieve its objectives. The scenario of the corporate university in Brazil took place in the 90s, when the corporate sector started to develop initiatives in training and learning programs for the workplace. In other words, it started when the sector started investing in its own employees. With the rapid growth of this market, we see the need for organizations to reconcile their knowledge to their strategic objectives. Regarding methodological proposals, considering the purposes, there is the prevailing of the descriptive research, , and also, as to the means, the research has been characterized as a case study, a documental and a literature research, in a qualitative approach. Data analysis was performed using the detailed record that occurred in practice during the interview with the managers, wich allowed the analysis of the competitive environment and the identification of the strategic marketing actions used by the Corporate University study, considering the use of the Marketing Mix in defining strategies. As results, it was identified that the product strategy meets with the use of partnership with an institution of higher education; about the pricing strategy, it was noticed the gratuitousness of the courses offered, how to square the innovation strategy of communication channels with differential; as a promotional strategy, there is the use of internal media; about the people strategy, there is the quality of the faculty; as a process strategy, it was observed the conduction of the distance learning; and, finally, the physical evidence present strategy is required for the functioning of the educational structure. Finally, the study achieved its purpose, because it was possible to conclude that the corporate university study, to carry out strategic marketing initiatives, not only allows the development of talent for the company Mongeral Aegon, but also the achievement of its strategic objectives.

**Keywords:** Corporate universities. Marketing strategies. Strategic actions of marketing. Marketing mix.





## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Evolução histórica da educação no Brasil .....	23
<b>Figura 2</b> - Educação Religiosa, Militar, Regular, Profissional e Corporativa.....	25
<b>Figura 3</b> - Diferença entre Universidade Acadêmica e Universidade Corporativa.....	45
<b>Figura 4</b> - Planejamento Estratégico Institucional .....	55
<b>Figura 5</b> - Variáveis do composto de marketing .....	59
<b>Figura 6</b> - Modelo 4 P's aplicado à Universidade .....	61
<b>Figura 7</b> - Modelo 7 P's aplicado à Universidade .....	62
<b>Figura 8</b> - Etapas de desenvolvimento da pesquisa.....	81
<b>Figura 9</b> - Expertise do Grupo Aegon em Investimentos .....	87
<b>Figura 10</b> - Organograma da Mongeral Aegon .....	89
<b>Figura 11</b> - Eixo Educação Corporativa.....	91
<b>Figura 12</b> - Portal Nova Profissão .....	106
<b>Figura 13</b> - Portal Corporativo da Mongeral Aegon .....	110
<b>Figura 14</b> - Plataforma e-learning da Universidade Seguros.....	111
<b>Figura 15</b> - Logotipo da TV Mongeral Aegon .....	111
<b>Figura 16</b> - Ações Estratégicas de Marketing da Universidade Seguros.....	123



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	14
1.2 OBJETIVO.....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO	19
<b>2.1.1 O Sistema de educacional brasileiro: uma visão holística .....</b>	<b>24</b>
2.1.1.1 Eixo Educação Regular (Educação Básica e Superior) .....	26
2.1.1.2 Eixo Educação Religiosa.....	27
2.1.1.3 Eixo Educação Militar.....	28
2.1.1.4 Eixo Educação Profissionalizante .....	30
2.1.1.5 Eixo Educação Corporativa.....	31
2.2 COMPARAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADES ACADÊMICAS E CORPORATIVAS .....	33
<b>2.2.1 Universidades Acadêmicas .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.2 Universidades Corporativas .....</b>	<b>39</b>
2.3 MERCADO EMERGENTE DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL.....	46
2.4 MARKETING PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO .....	48
2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING, COM FOCO NO AMBIENTE UNIVERSITÁRIO .....	52
2.6 AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING UNIVERSITÁRIO .....	56
<b>2.6.1 Composto de marketing.....</b>	<b>58</b>
2.6.1.1 Estratégia do Produto/Serviço .....	63
2.6.1.2 Estratégia de Preço .....	64
2.6.1.3 Estratégia do Canal de Distribuição (Praça).....	67
2.6.1.4 Estratégia de Promoção .....	68
2.6.1.5 Estratégia de Pessoas.....	70
2.6.1.6 Estratégia de Processos .....	71
2.6.1.7 Estratégia de Provas Físicas .....	71
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>73</b>
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	73
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	73
3.3 DELINEAMENTOS DA PESQUISA .....	74

3.4 DELIMITAÇÃO: UNIVERSO E SUJEITOS .....	75
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	76
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	80
3.7 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....	81
3.8 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	82
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>85</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEGUROS .....	88
4.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING DA UNIVERSIDADE SEGUROS .....	92
4.2.1 Estratégia de produto/serviço .....	92
4.2.2 Estratégia de Preço .....	102
4.2.3 Estratégia de Praça/Distribuição .....	105
4.2.4 Estratégia de Promoção .....	109
4.2.5 Estratégia de Pessoas .....	113
4.2.6 Estratégia de Processos .....	116
4.2.7 Estratégia de Provas Físicas .....	119
4.2.8 Compilação das Ações Estratégicas de Marketing da Universidade Seguros .....	123
4.3 ALTERNATIVAS PARA O APRIMORAMENTO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING .....	124
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>127</b>
5.1 CONCLUSÃO .....	127
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	131
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO A - Carta de Autorização para Pesquisa .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO B - CIRCULAR SUSEP Nº 177, de 11 de dezembro de 2001 .....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO C - Resolução CNSP nº 115 de 06/10/2004 .....</b>	<b>153</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento científico e tecnológico provocou a explosão de informações e o acesso ao conhecimento. A Revolução Industrial, que se expandiu pelo mundo no Século XIX, trouxe um conjunto de mudanças tecnológicas para as organizações. A tecnologia foi aos poucos superando o trabalho manual do homem na fábrica, porém uma nova relação de trabalho se estabeleceu. O conhecimento passou a ser o grande capital das organizações, de tal forma que a máquina não ocupou o lugar do homem, mas serviu como suporte para tornar os processos mais ágeis.

A transição da era industrial para a era do conhecimento aumentou o grau de incertezas no sistema econômico, político e social, em que a mudança tornou-se algo do cotidiano. As empresas passaram a lidar com uma nova configuração de competitividade do mercado, exigindo uma leitura diferenciada do capital humano disponível. A valorização da informação e do conhecimento são temas muito discutidos em todos os setores empresariais inseridas no contexto, tanto das instituições privadas quanto públicas. Neste sentido, a teoria organizacional toma foco discutindo questões referentes à mudança nas organizações, tendo em vista a busca em viabilizar estratégias modernizadoras que as coloquem a frente de seus concorrentes.

Nas duas primeiras décadas do Século XXI, o diferencial entre as empresas é o conhecimento de seus colaboradores que tem exigido aprimoramentos e aprendizagem organizacional. A chave para que a organização se perpetue está ligada com a evolução do conhecimento humano. Neste contexto, emerge a necessidade de desenvolver talentos alinhados às estratégias organizacionais que possibilitem ampliar o conhecimento, as competências e habilidades individuais dos colaboradores, a educação corporativa, uma prática de gestão de pessoas e do conhecimento de forma a atingir os objetivos de longo prazo. Deste modo, a educação corporativa está relacionada ao processo de inovar a gestão das organizações e fortalecer o diferencial competitivo de produtos e serviços (EBOLI, 2004). Partindo desta concepção, logo se constata acerca das inúmeras alternativas de averiguações sobre o tema.

Vale ressaltar, contudo, que o interesse neste trabalho é trazer fundamentos da educação superior, tão exigida no mercado de trabalho, para esta nova realidade das organizações, que vive à procura do conhecimento contínuo voltado para suas estratégias empresariais. Considera-se que a expansão das instituições de ensino superior tem aumentado a oportunidade de oferta deste nível de educação à

população, permitindo ao mercado a absorção de profissionais capacitados. Por isso, as organizações começaram a criar universidades corporativas preocupadas em desenvolver pesquisas e ações, treinamento e desenvolvimento de seus profissionais para respostas condizentes com o ambiente externo.

A educação superior tradicional brasileira vem crescendo, sendo um grande desafio ao mercado de negócios, oportunizando o surgimento de um número cada vez maior de universidades corporativas, principalmente nas grandes organizações, como meio rápido de capacitar profissionais alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, permitindo agregar os conhecimentos adquiridos aos valores e à cultura organizacional.

Neste sentido, aponta-se a universidade corporativa como uma instituição responsável pelo ensino técnico e superior, em nível de graduação e pós-graduação e que tenha vínculo a empresas privadas e públicas. O objetivo deste tipo de universidade é, com isso, oferecer cursos específicos para os funcionários da empresa voltados para suas estratégias empresariais, com maior agilidade na formação dos colaboradores (MEISTER, 1999).

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O surgimento das universidades corporativas, na década de 70, e o crescimento vertiginoso deste novo mercado originaram novas oportunidades para as organizações que optaram por se posicionar frente à concorrência (EBOLI, 2004). Uma das atividades de gestão impactantes neste novo cenário configura-se pelo uso de técnicas e ferramentas de marketing. Assim, os planos estratégicos de marketing independem de seu grau de formalidade, pois, ao elaborar a estratégia, colocarão em prática habilidades, conhecimentos e técnicas de gestão. As estratégias de marketing baseiam-se na análise do ambiente, na compatibilidade com os recursos, buscam o compromisso com as pessoas envolvidas, além de criar vantagem competitiva.

A estratégia é um meio para a realização dos objetivos organizacionais, que podem ser estabelecidos nos vários níveis da organização, seja estratégico, tático ou operacional. No nível operacional ou funcional, como descreve Mintzberg (2000), leva-se em consideração as diversas áreas da empresa, onde serão elaboradas as estratégias financeiras, de recursos humanos, de pesquisa e desenvolvimento, de marketing e comercial. Diante deste cenário, optou-se por delimitar a presente pesquisa a analisar ações estratégicas da

área de marketing adotadas em uma universidade corporativa, naturalmente, sem desconsiderar que essas estratégias estão atreladas às demais áreas e níveis organizacionais no cumprimento do objetivo global.

O marketing insere-se no ambiente das universidades corporativas para alinhar as estratégias educacionais de comunicação e interação, desenvolvendo papel preponderante no relacionamento de pessoal, e a maneira como essa gama de informações será utilizada na formulação de uma imagem positiva para a organização, além de qualificar e capacitar os colaboradores à retenção de conhecimento que possa trazer a inovação e a manutenção do negócio. Razões pelas quais se define particularmente importante desenvolver um estudo que permitisse trazer respostas científicas ao seguinte problema de pesquisa: *Como ações estratégicas de marketing realizadas pela Universidade Seguros apoiam o cumprimento dos objetivos da empresa Mongeral Aegon?*

De forma a elucidar o presente problema de pesquisa, o item a seguir estabelece os objetivos do trabalho.

## 1.2 OBJETIVO

Os objetivos delineados para atingir os propósitos estão desdobrados em objetivo geral e em específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é: analisar como ações estratégicas de marketing realizadas pela Universidade Seguros apoiam o cumprimento dos objetivos da empresa Mongeral Aegon.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Em termos específicos, tem-se os seguintes objetivos:

- a) caracterizar a Universidade Corporativa Seguros, da Mongeral Aegon;
- b) avaliar ações estratégicas relacionadas ao composto de marketing da Universidade Corporativa, usadas para apoiar o cumprimento dos seus objetivos;
- c) promover alternativas para o aprimoramento das ações estratégicas de marketing para a Universidade Corporativa Seguros, da Mongeral Aegon.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Justifica-se a concretização deste trabalho por entender que as Universidades Corporativas, dentro do contexto educacional e econômico, carecem em suas estruturas de estudos acadêmicos que deem um panorama científico das atividades desenvolvidas na prática. A pesquisa fundamenta-se na base teórica de autores disponíveis em livros, artigos, revistas, dissertações e teses, no meio impresso e eletrônico, que contextualize o estudo concernente ao tema proposto, tais como Eboli (2004) e Meister (1999), que tratam a educação corporativa, pois, para eles, a educação interessa a todos os setores da sociedade, incluindo-se o corporativo, que possibilita produzir conhecimento para o aumento da competitividade no mercado.

No entendimento de Eboli (2004), um novo ambiente empresarial está se formando, caracterizado por profundas e frequentes mudanças, seja por necessidade de respostas ágeis ao mercado ou por garantir a continuidade da organização. Contudo, Cobra e Braga (2004), Bôas (2008) e Polizei (2010) fundamentam esta questão afirmando que o marketing envolve o processo decisório, a forma como as decisões são realizadas, os fatores que afetam as decisões, e que estão relacionadas às atividades de planejamento, implementação e controle. As práticas de marketing usadas pelas universidades corporativas tornam-se relevantes, para esta pesquisa, uma vez que nem sempre as estratégias adotadas são as mais eficientes para o alcance dos resultados organizacionais.

Assim, pressupõe-se viável o desenvolvimento desta pesquisa por apresentar subsídios teóricos e práticos os quais permitem delinear os resultados e o propósito do estudo. Poder-se, ainda, ampliar e aprofundar, no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), os conhecimentos em marketing universitário, em especial aqueles associados às universidades corporativas.

Espera-se contribuir ao estudo das universidades corporativas, trazendo benefícios práticos concretos para o mercado de negócios, tendo em vista que esta área é ainda pouco explorada pelos pesquisadores, abrindo possibilidades de inserção profissional neste novo segmento em ascensão no Brasil. Apesar da eventual disponibilidade de dados secundários sobre o tema proposto, o estudo em profundidade de uma instituição educacional de natureza corporativa amplia as informações disponíveis, bem como agrega novas perspectivas.

Diante desta perspectiva, pretende-se com o desenvolvimento deste estudo aprofundar o conhecimento sobre as universidades



corporativas, principalmente porque, pelo método escolhido, o estudo de caso, a possibilidade de o pesquisador conhecer os fenômenos que estão subjacentes a este tipo de organização é ampliada. Cabe ressaltar ainda que o porte e o segmento da Mongeral Aegon estão em franco desenvolvimento, oferecendo subsídios adequados para analisar os benefícios que este tipo de universidade trás para o mundo empresarial como um todo. Afinal, o ramo de negócio em que se pretende operar pode ter mercados que apresentem características específicas deste ramo que serão comuns a todas as organizações, ou que podem ter características variáveis de região para região (BETHLEM, 1999).

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para atingir os objetivos, o presente trabalho está estruturado em 5 capítulos. O primeiro capítulo faz a contextualização do tema-problema, apresenta a pergunta de pesquisa e, como consequência, os objetivos (geral e específicos) necessários para que fosse possível obter a resposta a ela. Após, são trazidas as justificativas identificadas para o desenvolvimento da pesquisa, bem como detalhes acerca da organização do trabalho.

Já, no segundo capítulo, faz-se uma abordagem conceitual sobre o tema proposto, trazendo a fundamentação teórico-empírica para validação da pesquisa, conceituando aspectos históricos das instituições de ensino, as diferenças presentes entre uma universidade acadêmica e uma universidade corporativa, a base conceitual do marketing para instituições ensino e a gestão estratégica do marketing universitário.

O terceiro capítulo descreve os caminhos percorridos para a aplicação da pesquisa, por meio dos procedimentos metodológicos.

O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos através da pesquisa, a partir do qual, no último capítulo, quinto capítulo, são apresentadas a conclusão e as considerações finais com base nos resultados obtidos.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórico-empírica foi elaborada a partir da demonstração teórica de diversos pesquisadores da área delimitada, permitindo descrever os entendimentos e propósitos desta pesquisa.

### 2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Na antiguidade, o Oriente destacou-se pelo surgimento da escrita, em uma época caracterizada pela transição da sociedade primitiva para a civilização hodierna. No Egito antigo, as escolas eram consideradas de elevada categoria, as crianças frequentavam as escolas elementares para aprender a ler, escrever e contar, não existiam abordagens ou teorias balizadoras de conhecimento, nem mesmo princípios ou leis científicas norteadoras do saber contemporâneas (BARBOSA, 2010). Por exemplo, no terceiro milênio a.C., a China, em seu sistema educacional, baseava-se na transmissão da sabedoria contida em livros sagrados, como o I Ching. A partir do Século VI a.C., surgem novas interpretações de pensadores sábios como Lao Tsé e Confúcio (UCB, 2007). A educação era basicamente dogmática, com ênfase em técnicas de memorização. UCB (2007) completa destacando que a educação egípcia era muito influenciada pelo sistema de classes sociais, constituindo privilégio dos sacerdotes e das classes letradas, entre as quais se incluíam os médicos, os arquitetos e os escribas. Toda a educação era dominada pelo espírito de religião e misticismo.

Por outro lado, a educação hebraica, no entendimento de Barbosa (2010), pode ser compreendida pelos seus ideais educativos que permeiam até os dias atuais, baseados nos livros sagrados Tora, constando o ensino religioso e a Talmúdica, ensinada nas sinagogas e, mais tarde, nas escolas religiosas.

Já, o Ocidente teve a Grécia como berço da civilização marcada pelo caráter teórico e científico das informações, originando grandes contribuições, como as de Sócrates, Platão e Aristóteles que desenvolveram as principais escolas de nível formal, onde pessoas reuniam-se em torno de um mestre que transmitia seus conhecimentos (ARANHA, 2006). Para Rechia (2006), foi no Século IV a.C. que a educação institucionalizou-se com a fundação das primeiras escolas de Sócrates e Platão. Os Romanos conquistaram o mundo da Antiga Grécia e “absorveram” o melhor da sua cultura, acrescentando-lhe a disciplina e o respeito pela lei. Construíram escolas de influência grega e escolas de direito. Naquele período, o trabalho manual era desvalorizado, pois a

ênfase estava no desenvolvimento intelectual. Já, em Roma, o sistema educacional buscou formar o homem racional, pensante, de forma a se expressar convincente e corretamente. Os romanos priorizavam uma postura voltada para a ação política, ou seja, para o cotidiano, enquanto na Grécia a reflexão era mais filosófica para as questões sociais.

Na Idade Média, conforme relata Rechia (2006), até meados do ano 800, a cultura greco-romana era preservada nos mosteiros, sendo que após surgiram novas ordens de cunho religioso, as franciscanas, dominicanas, agostianas, carmelitas e, no Século XI, desenvolveram-se as escolas catedrais com a finalidade de se educar a doutrina da fé católica. No ano de 1250, há registros no ocidente da formação das primeiras universidades medievais, estando as universidades de Bolonha, Paris, Oxford e a de Montpellier entre as mais antigas. Neste sentido,

o período medieval caracterizou-se pela predominância da Igreja como a maior instituição feudal do Ocidente europeu, exercendo hegemonia ideológica e cultural na época. Atuando em todos os níveis da sociedade, estabeleceu normas, orientou comportamentos e soube imprimir nos homens e mulheres deste período uma cultura religiosa (RECHIA, 2006, p. 6).

O Renascimento, na ótica de Aranha (2006), é o marco do início da Idade Moderna nos Séculos XV ao XVI que pregou o universalismo, no que o homem devia se desenvolver em todas as áreas do saber. A educação era centrada no homem, ou seja, era voltada mais à prática, e destinada apenas à classe burguesa, sendo este período marcado por muitas mudanças, tais como a decadência da escolástica, e a Reforma Protestante que descentralizou o poder da Igreja e modificou o ensino, dando missão educativa ao Estado (ARANHA, 2006). Barbosa (2010) assegura que, na educação moderna, o naturalismo tinha base nos ideais de Jean-Jacques Rousseau, que afirmava que cada aluno deveria ter um educador, baseado, assim, nos pressupostos de liberdade, da atividade pela experiência, e da diferença entre a mente da criança e do adulto.

Já, no Brasil, mais especificamente, os primeiros indícios de educação formal são encontrados nas práticas religiosas e culturais dos povos indígenas que habitavam as terras brasileiras. O processo educacional destes silvícolas era lúdico, participativo e liberal. Por outro

lado, segundo Boas (2008), com a chegada dos Padres Jesuítas portugueses, em 1549, as práticas pedagógicas tomaram um novo rumo, pois a missão foi a de converter os nativos à fé católica. O modelo catequético de educação implantado por aqueles religiosos perdurou por 210 anos e deixou fortes marcas na cultura brasileira (BOAS, 2008).

Em 1760, o Marques de Pombal expulsa os jesuítas do território brasileiro e um novo modelo de educação é imposto, conforme cita Bello (2001). O mesmo autor comenta que, desta vez, o modelo educacional está voltado aos interesses da Colônia Portuguesa, havendo uma total ruptura com aquele estabelecido pelos jesuítas aplicado à fé católica (BELLO, 2001). Com a vinda da Família Real Portuguesa para o Brasil, em 1808, Dom João VI construiu um novo formato de educação, a partir de quando inaugura academias militares e funda escolas de direito e medicina, a biblioteca real, o jardim botânico e a imprensa régia (LUCKESI, 1995).

Com a independência do Brasil, em 1822, comenta Luckesi (1995), Dom Pedro I faz inúmeras promessas de impulsionar a educação no Brasil, porém, somente em 1824, foi criada a primeira Constituição do Brasil. Esta carta magna apregoava que a instrução primária seria gratuita a todos. Uma década depois, a responsabilidade e o regramento da educação, em níveis de ensino primário e secundário, passaram para as províncias, mas as ações ficaram no papel e adormecida no tempo (BELLO, 2001).

Na concepção de Buarque (1994), a Revolução de 1930 foi a mola propulsora para incentivar a educação formal, pois a inserção do modelo de produção capitalista obrigou o país a investir no ensino. Aquela realidade econômica fomentou o mercado competitivo, ao mesmo tempo em que demandou em um capital humano mais especializado. Inclusive, neste ano, foi criado o Ministério da Educação e Saúde e, um ano depois, sancionado o Decreto-Lei n. 19.851, que definiu o estatuto que regulamentou as universidades Brasileiras. Até então, as universidades representavam o poder da igreja católica que controlava a publicação de ideias sobre a humanidade, sendo a produção de conhecimento filtrada pelos padres católicos, com a preocupação de manter a hegemonia religiosa.

No período denominado de Nova República (1940-1963), a educação formal no Brasil passou por grandes debates. Assim, em 1962, criaram-se o PNE<sup>1</sup> e PNA<sup>2</sup> inspirados no método Paulo Freire (BELLO,

---

<sup>1</sup> PNE - Plano Nacional de Educação

<sup>2</sup> PNA - Plano Nacional de Alfabetização

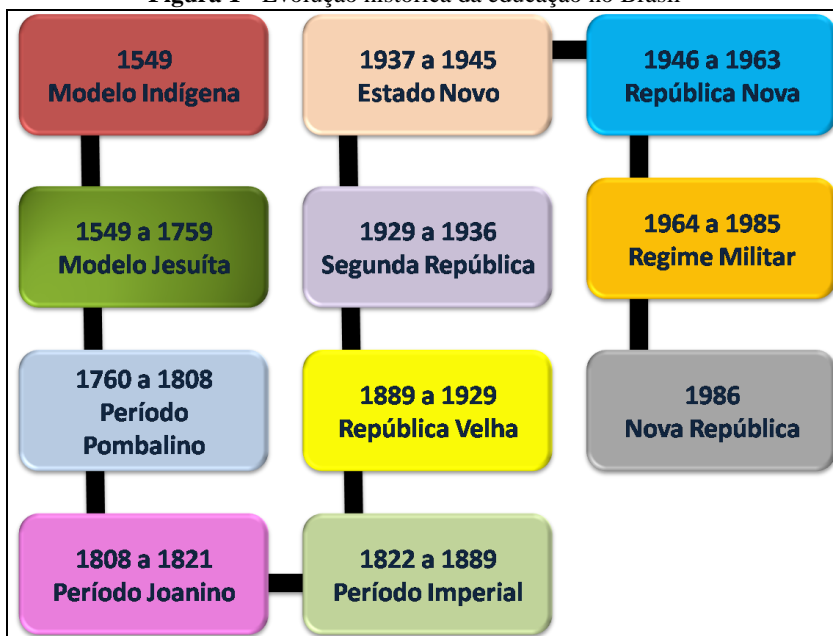
2001). Com o golpe militar, em 1964, as tentativas de expansão da educação foram minimizadas, tratadas como “comunizantes e subversivas”, e a consequência foi a revisão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB de 1971, que teve por objetivo a formação profissionalizante para aumento da produção brasileira (BELLO, 2001; BOAS, 2008).

Assim, na segunda metade do Século XX, o Brasil tece ações para o desenvolvimento da educação superior, por meio da promulgação de leis, incrementando o número de Instituições de Ensino Superior - IES - ao novo panorama educacional (BOAS, 2008). Neste âmbito, em 1996, é promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB - vigente, que busca descentralizar e flexibilizar os processos educacionais no país. Além disso, são instituídas formas de avaliação, como o Provão<sup>3</sup>, pelo MEC. Emergiu, ainda nesta década, uma nova forma de aprendizagem, a corporativa, com ensino técnico e superior em nível de graduação e pós-graduação, voltada para a missão e objetivos organizacionais, a fim de personalizar os cursos à realidade empresarial (EBOLI, 2004). A figura 1 mostra essa evolução histórica do Brasil, de acordo com o período político vivido pelo país.

---

<sup>3</sup> **Provão** - Avaliação para diagnóstico, em larga escala, desenvolvida pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Têm o objetivo de avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos.

**Figura 1** - Evolução histórica da educação no Brasil



**Fonte:** Adaptado de Boas (2008).

Ademais, o Governo do período compreendido de 2002 a 2010 caracterizou-se pelo incentivo à educação superior, com a ampliação do número de universidades federais pelo país, tendo sido inauguradas 19 novas unidades educacionais. Outra inovação foi a criação do Programa Universidade para Todos (ProUni)<sup>4</sup>, definido pelo MEC como o maior programa de bolsas de estudos já realizado na educação brasileira. Descritas as principais etapas históricas da evolução educacional supramencionada, pode-se assim aprofundar os entendimentos em uma reflexão da visão holística do sistema educacional brasileiro.

<sup>4</sup> **ProUni** -Programa Universidade para Todos - tem como finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de educação superior. Criado pelo Governo Federal em 2004 e institucionalizado pela Lei nº 11.096, em 13 de janeiro de 2005, oferece isenção de alguns tributos àquelas instituições de ensino que aderem ao Programa.

### **2.1.1 O Sistema de educacional brasileiro: uma visão holística**

O Sistema Educacional Brasileiro, de acordo com Pickler e Rocha (2011), no contexto atual do país, pode ser retratado a partir do Eixo Central “Educação”, e se ramifica em cinco eixos, a saber:

- a) Educação Regular;
- b) Religiosa, Militar;
- c) Profissionalizante; e
- d) Corporativa.

Nesta configuração, é possível entender a estrutura da educação formal nos diversos níveis e interesses contemplados no Sistema Educacional Brasileiro. Esse sistema não está fechado, mas aberto para novos olhares, podendo integrar outras modalidades ou eixos, até que se configure com maior plenitude todo o Sistema de Educação do país.

Na sequência, descrevem-se os eixos do Sistema de Educação Brasileiro, tais como o eixo educação regular, o eixo da educação religiosa, militar, profissionalizante, e, o eixo da educação corporativa. A Figura 2 apresenta a Configuração do Sistema Educacional Brasileiro, com base nessa perspectiva.





vários aspectos. Atualmente, a gama de diferentes tipos de instituições é extraordinário, bem como os formatos de ensino que variam em duração, formação, tecnologias e modos de entrega. Existem, ainda, escolas religiosas, leigas, com formação estrangeira, seja americana, alemã ou suíça, por exemplo. Escolas técnicas, centros profissionalizantes, faculdades isoladas, centros universitários, universidades com poucos alunos, localizadas em pequenos municípios, espalhadas por todo território nacional, com milhares de estudantes. Neste contexto, destaca-se que até mesmo empresas estão entrando nesse segmento, com suas universidades corporativas.

#### 2.1.1.1 Eixo Educação Regular (Educação Básica e Superior)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB -, em seu artigo 22, parametrizou a educação regular em dois níveis, quais sejam:

- a) educação básica (composta por educação infantil, ensino fundamental e médio); e
- b) educação superior.

A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurando a formação para o exercício da cidadania e meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores (BRASIL, 1996). Ao sistema de ensino, por meio das autoridades responsáveis, cabe a oferta de condições necessárias à relação educando e educador, sendo que, neste âmbito, não podem ser esquecidos os aspectos culturais, regional e local, da realidade do indivíduo na sua formação. Neste sentido, a educação básica ultrapassa as fronteiras dos níveis, infantil, fundamental e médio, para incluir a educação profissional técnica de nível médio e a educação de jovens e adultos.

Já, a educação superior abrange os cursos e programas em cursos sequenciais por campo de saber, desde que tenham concluído o ensino médio ou equivalente; de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente; de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, especialização, aperfeiçoamento e outros; de extensão, desde que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, conforme apregoa o artigo 44 da LDB (BRASIL, 1996).

Quanto às esferas autorizadas em ofertar o ensino superior, o art. 45 da LDB (BRASIL, 1996) refere-se às instituições públicas e privadas em grau de abrangência e de diversas especializações.

Outro aspecto a sublinhar do ensino regular é o enquadramento da educação especial, que deve ser oferecida pela rede regular de ensino aos portadores de necessidades especiais <sup>5</sup> (BRASIL, 1996).

### 2.1.1.2 Eixo Educação Religiosa

A educação religiosa surgiu como componente da missão da igreja. Era focada no protestantismo conservacionista, no salvacionismo e nas práticas eclesiais e litúrgicas (REGA, 2004). Na concepção de Rega (2004), a Educação Religiosa é diferente da Educação Cristã e da Educação Teológica, pois cada qual com suas características, quais sejam:

- a) na Educação Cristã, a concepção é filosófica, teológica, política, sociológica e psicológica da educação em geral; já,
- b) a Educação Teológica é aplicada na formação ministerial e na pesquisa teológica; e
- c) a Educação Religiosa é aplicada à realidade da igreja local.

A Educação Religiosa dentro do Sistema Educacional Brasileiro atual está inserida apenas como uma disciplina na matriz curricular do ensino regular. Não considerando os aspectos culturais e históricos que esta modalidade de educação deixou para o país, devendo ser concebida como uma modalidade de educação voltada para as questões da fé e espiritualidade. O artigo 33, da LDB (BRASIL, 1996), estabelece que o ensino religioso como “matrícula facultativa, parte integrante da formação básica do cidadão e constitui disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental, assegurado o respeito à diversidade cultural e à religiosa do Brasil, vedadas quaisquer formas de proselitismo”. Portanto, o sistema atual da educação religiosa no Brasil está voltado para o currículo, com ênfase na estrutura e metodologia, sendo o sistema conteudista, ao invés de ser orientado para os objetivos educacionais, além de utilizar uma filosofia fragmentária de ensino.

---

<sup>5</sup> **Portador de Necessidades Especiais:** o Decreto nº 914/1993 delimitou que: Art. 3º Considera-se pessoa portadora de deficiência aquela que apresenta, em caráter permanente, perdas ou anormalidades de sua estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, que gerem incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano.

Por sua vez, existem vários modelos que podem ser seguidos para uma educação religiosa, como o modelo humanista, situacionista, pragmático, academicista, especialista, social-comunitário e afetivo. Cada um desses modelos envolve apenas aspectos individuais do sujeito, e que a ideia é criar um envoltório de um modelo integral de educação religiosa com objetivo de formar o educando com saberes, reflexivo, com capacidade de conviver, de fazer, de ser e de sentir (REGA, 2004).

### 2.1.1.3 Eixo Educação Militar

A educação militar surge da necessidade de se ensinar o cidadão para atuar nas forças armadas indispensáveis para a soberania de um povo. A LDB (BRASIL, 1996), em seu artigo 83, define que “o ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino”. O ensino militar privilegia algumas formas de transmissão de conhecimentos, como o “método” da demonstração, da ilustração e o da exposição. Pereira (1941, p. 20) escreve que o “método” da demonstração é o mais eficaz, na maioria dos casos, por atrair, manter a atenção e o interesse dos alunos, pois visa a tornar evidente a aplicação prática da noção teórica ministrada, de modo que ao instrutor “cabe fazer com que o ensino de qualquer noção, seja sempre precedido ou seguido da demonstração prática de sua utilidade em campanha”.

Por sua vez, a Lei nº 7.549/86 (BRASIL, 2008) define que “o Ministério da Aeronáutica manterá sistema de ensino próprio, com a finalidade de proporcionar ao seu pessoal militar, da ativa ou da reserva, e aos civis, a necessária habilitação para o exercício”. Neste contexto,

a Lei nº 7.549/86 disciplina, ainda, que os diplomas e certificados expedidos pelo sistema de ensino do Ministério da Aeronáutica terão validade nacional, ao serem registrados no órgão central do referido sistema de ensino, e que os processos de equivalência ou de equiparação dos cursos desse sistema com os cursos civis serão encaminhados junto aos órgãos próprios do sistema educacional. Isto significa dizer que o sistema de ensino da Aeronáutica é um sistema autônomo de ensino, com suas peculiaridades, podendo, entretanto, seus cursos serem declarados equivalentes aos cursos civis pelos órgãos

próprios do sistema educacional, nos termos da legislação educacional vigente (BRASIL, 2008).

A referida lei (BRASIL, 2008) considera as atividades do ensino no Ministério da Aeronáutica:

- a) as pertinentes ao conjunto integrado do ensino e da pesquisa;
- b) os cursos e estágios de interesse da Aeronáutica; e
- c) as de caráter assistencial e supletivo.

Já, a Lei 9.786/99, em seu artigo 2, define critérios do Sistema de Ensino do Exército Brasileiro, tendo a finalidade de qualificar os recursos humanos para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções previstas, na paz e na guerra, em sua organização (BRASIL, 1999). Este sistema “compreende as atividades de educação, de instrução e de pesquisa, realizadas nos estabelecimentos de ensino, institutos de pesquisa e outras organizações militares com tais incumbências, e participa do desenvolvimento de atividades culturais” (BRASIL, 1999).

Contudo, a Lei 11.279/06 (BRASIL, 2006a) foi a última a ser promulgada no âmbito do ensino militar, na qual regulamenta a educação militar da Marinha. Neste sentido, em seu conteúdo, determina que o ensino obedeça ao processo contínuo e progressivo de educação, atualizado e aprimorado, desde a formação inicial até os níveis mais elevados de qualificação, com objetivo de prover aos marinheiros o conhecimento básico, profissional e militar-naval necessário ao cumprimento de sua missão constitucional.

Por outro lado, Sandes (2007) refere-se a polícias militares como instituições organizadas com bases na hierarquia e disciplina, tendo como missão constitucional a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, sendo considerada, para fins de mobilização e defesa nacional, uma força auxiliar do Exército Brasileiro. Acrescenta, afirmando que a partir do ano de 2001, após diversos episódios veiculados nas mídias sobre o despreparo profissional e a violência policial, o Governo Federal passou a exigir dos estados brasileiros uma reforma nas bases curriculares das escolas de formação de policiais, através do programa denominado "Bases Curriculares para Formação dos Profissionais de Segurança do Cidadão" (SANDES, 2007).

O incentivo do governo na formação e qualificação dos oficiais passou a quebrar o monopólio de coerção da polícia militar e dos meios de repressão estaduais, buscando um foco na cidadania. Neste sentido, a

escola passa a ter papel fundamental como mecanismo ideológico na formação das diversas classes para reprodução dos meios de produção (SANDES, 2007). A modalidade vigente de ensino militar está estruturada por meio de regulamentações específicas, que norteiam as bases e princípios para alcance dos objetivos que as constituem. Neste contexto, Sandes (2007) cita as seguintes universidades:

- a) na aeronáutica, a Universidade Aérea (UA), o Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), Academia da Força Aérea (AFA), Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAR);
- b) na Marinha, a Escola Naval; e,
- c) no Exército, diferentes órgãos especializados, como Instituto Militar do Exército (IME), Academia Militar de Agulhas Negras (AMAN), Escola de Sargentos das Armas (ESA), Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EXPCEX).

Há, ainda, as demais instituições de segurança pública, tais como as academias da polícia federal, polícias civis dos estados, militares dos estados, corpo de bombeiros, possuem suas escolas militares, academias de polícia ou parcerias financiadas pelos governos estaduais e união com instituições de ensino para a formação e qualificação dos oficiais (SANDES, 2007).

#### 2.1.1.4 Eixo Educação Profissionalizante

Na década de 70, a sociedade passa por um momento de transformações políticas e econômicas, bem como a emergente necessidade de se levar o ensino prático à mão-de-obra operária para o aumento da produção em série (PRATTEIN, 2011). Essa necessidade de treinamento da classe trabalhadora alavancou a Educação Profissionalizante no país. Vale destacar que, nessa época, a sociedade tem a ideia de que o ensino normal ou secundarista eram privilégios econômicos aos que se destacavam pelo saber. Já, o ensino profissionalizante era direcionado àqueles que executavam as tarefas manuais. Com a abertura do mercado de produção capitalista, novas formas de organização e de gestão modificaram o mundo do trabalho, passando a exigir um capital humano mais qualificado, com competências e habilidades voltadas para a tomada de decisões, uma vez que

hoje, educação profissional não mais consiste em simples instrumento de política assistencialista nem se resume à simples preparação do indivíduo para execução de um determinado conjunto de tarefas. Pelo contrário, depois da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Federal 9.394/96, educação profissional passou a significar muito mais: o domínio operacional de um determinado fazer, acompanhado da compreensão global do processo produtivo, com a apreensão do saber tecnológico, a valorização da cultura do trabalho e a mobilização dos valores necessários à tomada de decisões (PRATTEIN, 2011).

De acordo com a LDB (BRASIL, 1996), a Educação Profissional integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia, abrangendo os cursos de formação inicial e continuada de qualificação profissional; de educação profissional técnica de nível médio; de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação; podendo ainda, estar articulada com o ensino regular ou com a educação continuada, quer em instituições especializadas quer em instituições empresariais.

Salienta-se que a LDB (BRASIL, 1996) reconhece a Educação Profissional como uma modalidade de ensino, dentro da chamada habilitação profissional, sendo validado o reconhecimento e a certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos em outros níveis de conhecimento.

#### 2.1.1.5 Eixo Educação Corporativa

A competitividade das organizações decorrentes da globalização fez fortalecer outro patamar do Sistema Educacional desenvolvido pelas corporações. As tendências hodiernas estão voltadas ao mundo corporativo como a postura para o autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua dos profissionais, além de possibilitar o aprimoramento de atitudes, habilidades e competências para as organizações. Por sua vez, existe um comprometimento por parte da empresa com a educação de seus colaboradores, nascendo, a partir daí, o desenvolvimento de talentos humanos alinhados às estratégias organizacionais (EBOLI, 2004).

Há, pelo menos, 40 anos, discute-se a Educação Corporativa, desde o lançamento da Crotonville, em 1955, pela General Eletric. No final da década de 80, surgem as Universidades Corporativas como complemento estratégico do gerenciamento, do aprendizado e do desenvolvimento dos funcionários de uma organização (MENEZES, [2011]). Pois,

a educação corporativa busca o desenvolvimento do quadro de pessoal, objetivando a obtenção de melhores resultados nos negócios. Trata-se de um modelo estruturado utilizado para transmitir conhecimentos específicos sobre determinados assuntos dos quais os funcionários possam estar apresentando alguma deficiência, e também para prepará-los para os desafios vindouros (MARTINS; FUERTH, 2008).

Diante desta realidade, Eboli (2004) cita cinco fenômenos para o surgimento desta modalidade de ensino corporativo, que são:

- a) organizações flexíveis, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- b) era do conhecimento, no qual o conhecimento é a base para a formação de riqueza;
- c) rápida obsolescência do conhecimento, devido ao sentido de urgência;
- d) empregabilidade, ocasionado pela mudança de percepção com foco na capacidade de empregabilidade permanente, e, por fim;
- e) educação para estratégia global, formando pessoas com visão global e perspectiva de negócios.

Assim, desde o seu surgimento, a educação corporativa vem sendo empregada para descrever ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal, englobando tanto as que são feitas a distância como as presenciais, pois, ao contrário do que acontecia no passado, as organizações hoje precisam mais do que simplesmente treinar os seus funcionários, é preciso dar-lhes uma formação mais ampla e continuada, e isso se enquadra melhor no conceito de educação corporativa (MARTINS; FUERTH, 2008). Em verdade,

as Organizações começaram a perceber que não podiam mais depender das Instituições de Ensino



Superior, para qualificar seus colaboradores, decidindo partir para criação de suas próprias "universidades corporativas", com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem as metas e resultados estratégicos reais da empresa (MENEZES, 2011).

A exemplo disso, Kahney (2009) descreve que a Pixar, empresa fundada por Steve Jobs, financia atualmente o desenvolvimento da carreira de seus empregados, passando de um negócio centrado em ideias para um negócio centrado nas pessoas. A Universidade Pixar passou a fazer parte da cultura organizacional, disponibilizando programas de treinamento no próprio local de trabalho que oferecem cursos de arte, de animação e de produção de filmes.

Martins e Fuerth (2008) confirmam que a educação corporativa faz parte de um sistema de aprendizagem por meio do qual os recursos humanos são aperfeiçoados para a vida, de forma assistemática, e por meio da educação formal, não formal e informal, de forma sistemática.

Diante do exposto, e considerando-se que este tipo de universidade (a corporativa) é particularmente importante para este estudo, faz-se, na sequência, uma análise comparativa entre as universidades acadêmicas e a mesma.

## 2.2 COMPARAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADES ACADÊMICAS E CORPORATIVAS

Um dos principais expoentes da educação no sistema educacional do Brasil são as universidades acadêmicas e, mais recentemente, as universidades corporativas focadas na área estratégica de negócio em que a empresa atua. Portanto, cabe apresentar como essa trajetória pode ser descrita.

### 2.2.1 Universidades Acadêmicas

A partir das revoluções sociais do Século XX, a educação e a cultura passaram a ser concebidas como essência para a cidadania e, como direitos dos cidadãos, fazendo com que a universidade se tornasse uma instituição social inseparável da ideia de democracia e de democratização do saber, onde existe a contradição entre o ideal

democrático e a realidade social faz com a universidade se posicione frente ao ideal socialista (CHAUÍ, 2003). Para que a universidade consiga com plenitude atingir essa nova institucionalidade, ela precisa passar pela crise hodierna na qual se encontra. Crise que culminou, como relatado por Santos ([20--]), com a expansão da indústria, o endividamento externo entre os anos 1968 e 1979, e conduziu o país a uma profunda crise financeira, cujos efeitos tornaram-se particularmente graves a partir de 1981 a 1983, e que se prolonga até hoje. A crise financeira do Estado repercutiu-se de forma brutal na universidade pública, tanto mais que simultaneamente aumentou a demanda social pela expansão da educação básica.

No tempo da ditadura Militar no Brasil, ao contrário do que Santos ([20--]) questiona, a política repressora da época afetou a autonomia universitária. Assim como sendo um país subdesenvolvido, estava subordinado a organismos financeiros internacionais, como o FMI. Então, a cada crise que existia (social, econômica e política) gerava uma crise de identidade nas universidades. Sobre esta questão, na percepção de Chauí (2003), a instituição social anseia à universalidade. Seguindo essa linha de pensamento, a universidade tem a sociedade como seu princípio, enquanto a organização tem apenas a si, em um processo de competitividade.

Na compreensão de Veloso e Quelhas (2013), a abertura econômica não aumentou somente a concorrência entre empresas, mas também no mercado de trabalho; pois o acirramento do mercado elevou o nível de exigência dos profissionais, levando diversos trabalhadores sem formação a condições de subemprego. Isso motivou a continuidade dos estudos dos jovens e o retorno de uma classe adulta que estavam, há muito tempo, afastado das cadeiras universitárias. Neste sentido, há uma necessidade de compreensão espaço-temporal com relação aos efeitos que a sociedade produz à universidade, como, por exemplo, a diminuição do tempo de graduação e pós-graduação, do tempo para realização de dissertações de mestrado e de teses de doutorado. A velocidade que a universidade vivencia faz com que se pense somente em como um processo de formação, para atender os anseios do mercado. Conforme Chauí (2003), “a absorção do espaço-tempo do capital financeiro e do mercado da moda conduzem ao abandono do núcleo fundamental do trabalho universitário, qual seja, a *formação*”. As universidades tradicionais possuem um papel diferenciado na aprendizagem do indivíduo, construindo alicerces de conhecimentos teóricos, sociais e metodológicos, que constituirão a base para o desenvolvimento das competências necessárias para o mundo do

trabalho e para formação de um indivíduo crítico (VELOSO; QUELHAS, 2013).

Já, Kwasnicka (1989) defende que a universidade torna-se uma “universidade de pesquisa” que permite o enriquecimento da produção científica. No Brasil, a universidade enfrenta dois problemas: a juventude e o estatismo. De um lado, professores tradicionais tratam de assegurar seus antigos ideais acadêmicos, de outro, a massa crescente de jovens professores que pressionam por salários e estabilidade no emprego. As universidades tradicionais realizam um grande papel social quando se fala em oportunidade para a população de dar continuidade e o aperfeiçoamento da sua formação, porém, a complexidade da realidade e a inexperiência das universidades neste novo ambiente colocam em dúvida a eficácia das universidades tradicionais no desenvolvimento de competências e habilidades do discente (VELOSO; QUELHAS, 2013).

Na visão de Otranto (2001), a universidade acadêmica, principalmente a pública, envolve a ampliação da cidadania, crescimento do indivíduo na sociedade, novos horizontes individuais e profissionais; é uma educação que tem por objetivo o crescimento individual e não a melhora da qualificação exigida para uma determinada empresa, de acordo com as exigências do mercado. A universidade pública, por uma nova perspectiva, significa dizer que o Estado não deve considerar a educação como gasto público, mas como investimento social e político. Contudo, carece em tempos hodiernos a educação como direito, pois o que se vê é o privilégio de poucos (SILVA JÚNIOR; BORGES NETO, 2011).

A relação democrática entre Estado e universidade pública depende do modo como se considera o núcleo da República. Este núcleo é o fundo público ou a riqueza pública e a democratização do fundo público significa investi-lo, não para assegurar a acumulação e a reprodução do capital – que é o que faz o neoliberalismo com o chamado “Estado mínimo”, e sim para assegurar a concreticidade dos direitos sociais, entre os quais se encontra a educação. É pela destinação do fundo público aos direitos sociais que se mede a democratização do Estado e, com ela, a democratização da universidade (CHAUI, 2003).

Na acepção de Santos ([20--]), as universidades passam por uma crise institucional, de Hegemonia, que busca o espaço público para o debate e crítica da sociedade, tornando-se irrelevante na sociedade capitalista; e de Legitimidade, que deve passar por uma reforma institucional que vise uma rede nacional de universidades públicas, democratização externa e interna e uma avaliação participativa. Sobre

esta questão, Kwasnicka (1989, p. 36-37) defende que os problemas das universidades podem ser divididos em quatro grupos, a saber:

- a) A atuação dos órgãos colegiados, com grande dificuldade de dinamizar as soluções dos problemas encontrados nas instituições;
- b) Os assuntos acadêmicos no Órgão Central não são coordenados. Não existe ação mediadora das decisões acadêmicas em nível de unidade, havendo dispersão de forças;
- c) A grande maioria das unidades está com atuação administrativa precária, cujos motivos são:
  - O sistema de sucessão não cria cultura administrativa, fazendo com que os níveis inferiores fiquem dissociados dos superiores criando suas próprias normas formais;
  - Falta de experiência dos dirigentes em solucionar problemas administrativos;
  - Falta de dedicação em envolver-se com problemas acadêmicos, preferindo atuações mais políticas;
- d) Centralização de unidades de ensino: a excessiva centralização dos procedimentos administrativos não permite a visão do todo da organização. As unidades estão sempre funcionando a partir de um ponto segmentado sem conhecer o início e o fim do sistema. No caso das universidades brasileiras, os três setores (estudantes, professores e componentes da administração) carecem de uma rede formal de interação: influência eficiente. Não existe uma rede de interação de influência que abranja toda a universidade, através da qual possa ocorrer uma comunicação eficiente e a solução de conflitos. Além disso, uma vez alcançadas as decisões, as redes de interação de influência dessas universidades não criam os níveis de motivação e consciência de responsabilidade a fim de assegurar a efetiva implementação das decisões.

Neste sentido, a universidade como produtora do conhecimento, em nível de graduação e de pós-graduação, e de pesquisa e de extensão, precisa considerar a ideia em produzi-lo em rede. No entanto, são notórias as dificuldades para este fim, tendo em vista a própria concepção das universidades, que foram desenhadas para funcionar como entidades autônomas e auto-suficientes, contexto no qual a competição e a existência de um ranking incentivam a separação. Há de se ressaltar que, com a formação de redes, é possível ampliar o potencial das universidades de excelência. Santos ([20--]) enfatiza que a globalização solidária busca a solidariedade e cooperação da rede nacional de universidades públicas, assim como a manutenção das relações internacionais, fazendo com que as universidades do exterior tornem-se constitutivas, integrando-se à rede.

Dessa forma, a formação do conhecimento pluriversitário é constituída não apenas para o mercado, mas também de interesse público na construção da cidadania solidária. Otranto (2001) revela que as empresas interferem diretamente nos currículos das instituições educacionais, que deverão formar seus alunos para atender ao mercado, e que, apesar das críticas severas às universidades acadêmicas, por outro lado, a chave do sucesso das empresas está na educação e a importância de se trazer a escola para dentro das empresas.

Vale lembrar, porém, que a democratização da universidade depende de ações deliberadas pelo Estado. No entanto, uma vez que os direitos sociais podem ser concretizados, a universidade poderá consolidar-se como instituição legítima e democrática. Com isso, uma nova institucionalidade vai aprofundar a democracia interna e externa que abordam o acesso e a discriminação que o limitam. A democracia externa confunde-se com a responsabilização da universidade, em criar o vínculo entre universidade e sociedade. Já, a democracia interna teve destaque em países que passaram por períodos de ditadura. Nesta perspectiva, existe uma pressão por parte das empresas na busca da funcionalização da universidade ao serviço do capital e, com isso, a proletarianização que, conforme abordada por Santos ([20--]), visa, a partir de um modelo de gestão, a profissionalização de funções, separando a administração da docência e pesquisa.

De outro modo, porém, conforme alertam Veloso e Quelhas (2013), há um despreparo de todo o sistema de ensino no país no atendimento com qualidade da crescente demanda no ensino superior, que estão diretamente ligadas por questões burocráticas, junto ao MEC, pela falta de professores no mercado e, também, do longo período de maturação dos investimentos realizados nesta área. Tal cenário revela a

necessidade de uma reforma universitária que, como bem público, deve defender a democracia interna da universidade, e evitar que a democracia externa seja somente de relações entre universidade e indústria. Ainda, na perspectiva da nova institucionalidade, deve incluir um sistema de avaliação diferenciado abrangendo cada uma das universidades e a rede no seu conjunto. Os critérios de avaliação precisam ser congruentes com o objetivo; serem tarefas de legitimação; visarem à valorização das transformações na produção e na distribuição do conhecimento, portanto, serem respeitados na avaliação do desempenho de professores e da unidade organizacional.

Na concepção de Veloso e Quelhas (2013), as universidades tradicionais participam na importante tarefa de formar pessoas, mas precisam desligar-se dos conceitos mecanicistas e criar uma cultura de aprendizado permanente, que não se esgote e se limite ao seu universo acadêmico. As iniciativas e parcerias com empresas demonstram que a concepção de “universidade” traz um sistema projetado para crescer e se renovar, capaz de atender, independentemente de barreiras geográficas ou temporais, as demandas do indivíduo e da sociedade, garantindo a continuidade do aprendizado ao longo de toda a sua vida. De acordo com Loch et al. (2005), as universidades tradicionais em um contexto geral e acadêmico são baseadas em um sistema formal e tradicional de formação. Santos [(20--)] aborda a avaliação tecnocrática como recomendada pelo capital educacional transnacional, pois visa o aspecto meramente quantitativo e deixa de lado a pesquisa e a extensão.

Já, a avaliação, tecnodemocrática ou participativa, desenvolve modelos de avaliação que valorizam as competências específicas de cada grupo docente, que garantem a qualidade dentro de cada modelo. Por tais condições, os processos de avaliação devem ser vistos como processo de aprendizagem política e de construção de autonomias entre os atores e instituições. As universidades, apesar de sua autonomia científica e pedagógica, dependem financeiramente do Estado, mas, a partir do momento em que o Estado passa a considerar que não tem compromisso político com elas e com a educação em geral, a avaliação perde essa importância.

Nos últimos trinta anos, a crise institucional da universidade foi provocada na maioria dos países pela perda de prioridade do bem público universitário nas políticas públicas, não só da educação, mas saúde, previdência, induzido pelo modelo de desenvolvimento econômico conhecido por neoliberalismo, a partir da década de 1980 (SANTOS, [20--]). Essa afirmação de autonomia universitária, como defendida por Santos (2010), foi externada com a privatização instalada

pelo Governo de (1995-2002) das empresas públicas que oneravam o Estado, ao invés de servirem de justificativa a um programa político-pedagógico de reforma da universidade pública. Elas foram vistas como insuperáveis e utilizadas para justificar a abertura generalizada do bem público universitário à exploração comercial, obrigando as universidades a procurar novas dependências bem mais onerosas que a dependência do Estado. A universidade precisava dar resultados à sociedade por conta disso, porém o Brasil estava vivendo um momento de transição entre a ditadura e a democracia, comenta Santos ([20--]).

De outro modo, estudiosos da área, como Portelinha (2013), afirmam que a crise institucional é uma síntese das crises de hegemonia e de legitimidade. Em verdade, a universidade pública não é mais uma organização única como foi no passado, haja vista, que a sua hegemonia foi irremediavelmente abalada, uma vez que surgiram outras instituições nesse contexto. Já, a crise institucional consolida-se com o cerceamento da autonomia universitária, enfocada na crise financeira que envolveu além de cortes orçamentários, imposição de avaliação externa, rigidos por valores e exigências externas da universidade. A universidade pública além do cerceamento financeiro, precisou se adaptar à competitividade, tendo como objetivo a produção quantitativa. Dessa forma, a universidade vai cada vez mais abrindo espaço na produção industrial, como forma de subsídio, a fim de buscar novas alternativas de financiamentos, perdendo, dessa forma, a sua essência (CHAUI, 2003).

Considera-se, por conseguinte, que o ideal de universidade social e democratizada, de que trata Chauí (2003), passa pelas crises de identidade, de hegemonia e de legitimação.

### **2.2.2 Universidades Corporativas**

Como ressalta Branco (2006), a partir do Século XX, passaram a ocorrer iniciativas de programas de treinamento para desenvolver e manter a mão-de-obra que eram totalmente voltadas para os funcionários internos. A educação corporativa expandiu-se com o progresso da Revolução Industrial em indústrias como a química, a de manufatura, a seguradora, a editora e a de serviço público. Naquela época, diplomas e graus acadêmicos não eram necessários, sendo que muitas empresas decidiram fornecer seus próprios programas de desenvolvimento de funcionários. O termo universidade corporativa não existia, mas havia um esforço em tentar trazer treinamento e aprendizagem para o local de trabalho, a partir do que se resolve

desenvolver a educação de seu próprio corpo de funcionários dentro das empresas (BRANCO, 2006).

Sobre este aspecto, Barley (1998) afirma que o termo universidade corporativa foi utilizado pela primeira vez pela Walt Disney nos anos 50. O uso deste termo passa a idéia de credibilidade e qualidade de ensino e de educação. No entanto, sua utilização sem o devido reconhecimento de crédito corrompe e torna ilegítima a instituição universitária. Para evitar tais distorções no uso desse termo, muitas empresas preferiram chamar de formas diferentes seus programas de desenvolvimento e treinamento corporativo. Na literatura, há uma variedade de termos que apresentam o mesmo significado e propósito de uma universidade corporativa, tais como: academia corporativa, instituto de aprendizagem, organização de aprendizagem, faculdade empresarial e escola empresarial.

Pensamento semelhante é encontrado em Eboli (2004, p. 63), quando faz referência quanto ao surgimento do conceito de universidade corporativa sublinhando que, no Brasil, a adoção desse conceito começou na década de 90, com o advento de um mercado cada vez mais globalizado, pressionando, assim, as organizações a investir na qualificação de seus colaboradores e a se comprometer com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento chave na criação de diferencial competitivo.

Na lógica de Barley (1998), as universidades corporativas surgiram com a finalidade de tornar as organizações mais competitivas frente aos desafios presentes em um ambiente de rápidas mudanças. Por sua vez, para Meister (1999), os atuais acontecimentos indicam que há uma demanda por educação não preenchida pelas instituições formais, principalmente no que se refere a adultos que trabalham nos mais diferenciados segmentos profissionais e que precisam de atualização rápida, eficiente e não convencional. O conhecimento ofertado pelas disciplinas, módulos, trimestres ou semestres, locais e carga horária fixa, na maioria das vezes, não atende esta demanda, levando as universidades tradicionais a enfrentarem o desafio de sair do modelo de educação baseado no campus universitário e centrado no professor, para o modelo centrado no aluno e em suas necessidades de aprendizagem permanente (MEISTER, 1999).

Na concepção de Tobin (1998 *apud* EBOLI, 2004, p. 46-47), uma empresa decide criar uma UC, em função dos seguintes aspectos:

**Valores:** muitos líderes empresariais acreditam que conhecimento, habilidades e competências



formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, o que estimula a investir na abertura de UCs como um meio de intensificar o desenvolvimento dos empregados nessa área.

**Imagem externa:** cria-se uma ótima impressão nos clientes ou sócios se o diretor-presidente de uma empresa puder dizer “Nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria universidade” ou “Se assinarmos esse acordo de parceria, poderemos abrir as portas de nossa universidade para seus empregados”.

**Imagem externa:** se a iniciativa de instituir a UC provém diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo responsável por esta vai se empenhar em obter recursos e para sua empreitada [...].

Eboli (2004) ainda comenta que o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento das pessoas apontaram para um novo aspecto na criação da vantagem competitiva, surgindo, assim, o interesse na implantação da universidade corporativa, como um eficaz veículo para o alinhamento e o desenvolvimento dos talentos humanos nas estratégias empresariais. Afinal, a universidade corporativa oferece soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada estrutura de cargos dentro da organização, transformando a organização em um mecanismo de aprendizado contínuo, com foco na estratégia e nos valores organizacionais da empresa à qual está atrelada (MEISTER, 1999).

Nas universidades corporativas, a visão de negócios faz com que se tenha uma concentração de ações voltadas para o desenvolvimento de competências específicas que possibilitem o profissional a atingir parâmetros de excelências exigidos pelas empresas, com base nos seus objetivos corporativos (LOCH et al., 2005). Mesmo assim, Branco (2006) é enfático ao afirmar que não existe homogeneidade quando se fala de universidade corporativa, pois cada organização possui uma estrutura e realiza práticas de acordo com suas necessidades, no entanto, todas buscam, por meio da educação, a formação continuada, o desenvolvimento de pessoas e as competências específicas ao negócio. Adicionalmente, vale destacar que ela procura alinhar as ações de treinamento oferecidas à estratégia da organização, melhorando o desempenho organizacional, além de administrar o conhecimento e as competências e fortalecer a imagem da organização.

A verdadeira universidade corporativa, na ótica de Branco (2006), tem o foco na estratégia e nos valores organizacionais, o que leva a crer que sua qualidade está condicionada em como esta poderá fazer com que a empresa para a qual serve alcance seus objetivos. Ou seja, tais instituições universitárias podem se tornar um poderoso meio para que as organizações atinjam seus propósitos através dos seus funcionários, que estarão desenvolvendo suas habilidades. Quartiero e Cerny (2005 *apud* OTRANTO, 2001) relatam que as empresas, ao criarem universidades corporativas, estão preocupadas em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para as suas atividades-fim, isto é, estão procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de seu interesse operacional e estratégico. Nesse sentido, surge um grande mercado para as universidades corporativas, consórcios educacionais, universidades virtuais e empresas de treinamento especializado. A educação do aluno adulto torna-se um grande e diversificado negócio.

Na concepção de Otranto (2001), a universidade corporativa é um espaço educacional dentro de uma empresa e, por ela, gerenciada com o objetivo de institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, possibilitando a aquisição de novas competências ligadas às estratégias empresariais, com o propósito de garantir vantagens competitivas permanentes às empresas.

As características e propósitos apresentados para o referido tipo de universidade permitem inferir sobre o papel importante que desempenham no processo estratégico da empresa, pois, a maioria, caracteriza-se como colaboradora e divulgadora da estratégia empresarial e, por ocuparem altos níveis hierárquicos na organização, facilitam sua influência nas questões estratégicas da organização. Branco (2006) complementa, ressaltando ainda que tais universidades são, em geral, geridas por ocupantes do cargo de gerência geral, da gerência de recursos humanos ou do cargo de executivo da área de educação corporativa (BRANCO, 2006).

As universidades corporativas compreendem, além do treinamento, desenvolvimento e educação continuada, um quarto grau, a empresa, que sabe que a educação gera competência, que se transforma em qualidade, que promove maior competitividade no mercado e que, por fim, vai resultar em maior lucratividade (EBOLI, 2004). Uma vertente muito característica das universidades corporativas é a educação à distância, uma grande arma de divulgação e consolidação destas instituições, que vêm formando parcerias com as universidades tradicionais, visando à construção de novos modelos educacionais,

voltados exclusivamente para o mercado. O mercado vai ditar as regras, o conteúdo e a ética de cada curso, entrando em pauta, também, os valores mercadológicos e a ética da competitividade, que busca o sucesso a qualquer preço (OTRANTO, 2001).

Na ótica de Allen (2002), na formação de uma pessoa, compete à universidade acadêmica desempenhar um papel único no processo de aprendizagem, construindo os alicerces de conhecimentos teóricos, sociais e metodológicos, os quais constituirão a base para o desenvolvimento das competências necessárias para a organização. E a formação definitiva é transmitida no mercado de trabalho, dando continuidade na aprendizagem, alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

Na lógica interpretativa de Eboli (2004), algumas tendências, como a postura voltada para o autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua dos profissionais, possibilitam o desenvolvimento de atitudes e habilidades para as organizações, que estão criando um novo aspecto para a vantagem competitiva sustentável, ou seja, existe um comprometimento por parte da empresa com a educação de seus colaboradores, nascendo a partir daí o desenvolvimento de talentos humanos alinhados às estratégias organizacionais.

Eboli (2004) descreve que a universidade corporativa é como um sistema eficaz de desenvolvimento de competências e talentos humanos; não se considera uma ameaça às universidades acadêmicas, nem mesmo o esvaziamento no papel delas. Na verdade, elas podem se complementar, a partir de parcerias com a competência para agregar valor aos programas corporativos, contribuindo assim para que as empresas realizem, com mais competência e resultado, o processo de gestão do conhecimento, considerado crítico para o sucesso do negócio.

Porém, é preciso alertar que, como lembra Allen (2002), a oferta de cursos que levam ao grau acadêmico em universidades corporativas deve receber credenciamento dos órgãos públicos competentes, e que, por isso, são poucas as universidades corporativas que se encontram neste nível no mundo. Desse modo, há, no mercado, uma variedade de modalidades para este tipo de universidade. Meister (1999) apresenta quatro modalidades de parcerias empresa/escola mais frequentes, quais sejam:

- a) desenvolvimento de programas personalizados de educação para executivos, que são os Mestrados em Administração de Negócios (MBAs), por exemplo;

- b) criação de programas personalizados de graduação, por meio do conceito de educação sob medida, com validação de créditos;
- c) formação de consórcio de parceiros de aprendizagem, uma combinação de cursos abertos e programas sob medida para um grupo de empresas;
- d) credenciamento da universidade corporativa via concessão de créditos e diploma, conjuntamente com uma universidade tradicional ou, até mesmo, independente dela.

Conforme abordado por Eboli (2004) e Meister (1999), a figura 3, a seguir, caracteriza, por meio de conceitos, as diferenças entre a Universidade Acadêmica e a Universidade Corporativa, transcorridas neste capítulo.

**Figura 3 - Diferença entre Universidade Acadêmica e Universidade Corporativa**

	UNIVERSIDADE ACADÊMICA	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
EBOLI (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho.</li> <li>✓ Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal.</li> <li>✓ Sistema educacional formal.</li> <li>✓ Ensinar crenças e valores universais.</li> <li>✓ Desenvolver cultura acadêmica.</li> <li>✓ Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio.</li> <li>✓ Aprendizagem baseada na prática dos negócios</li> <li>✓ Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.</li> <li>✓ Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios.</li> <li>✓ Desenvolver cultura empresarial.</li> <li>✓ Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.</li> </ul>
ROESNER; WALESC (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os cursos são baseados em currículos de referência.</li> <li>✓ Subdividida em faculdades, com quadros de professores fixos.</li> <li>✓ Catálogo predeterminado.</li> <li>✓ Grande número de pessoas em funções administrativas.</li> <li>✓ Necessita de credenciamento governamental.</li> <li>✓ Grades curriculares rígidas.</li> <li>✓ Espaço fixo para salas de aula e laboratórios.</li> <li>✓ Trabalha a transcrição de textos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os cursos são estruturados em resposta às necessidades de aprendizagem na organização.</li> <li>✓ Professores ou facilitadores qualificados independente da área, buscando os melhores de cada instituição.</li> <li>✓ Dá publicidade aos cursos.</li> <li>✓ Mantém o tempo integral ou parcial do pessoal administrativo.</li> <li>✓ Satisfaz as exigências de International Association of Continúig Education and Training (IACET).</li> <li>✓ Premia a organização que estimula a continuidade da educação.</li> <li>✓ Provêem instalações físicas e mídia, de forma que a aprendizagem pode ser feita no local de trabalho, com micro individual ou pessoal.</li> <li>✓ Registra e valoriza os cursos completados por cada estudante num plano de Carreira Profissional do funcionário.</li> </ul>
MEISTER (1999)		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oferece oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.</li> <li>✓ Treinamento conduzido pelo instrutor para vários outros formatos de apresentação da aprendizagem.</li> <li>✓ Obtém vantagem competitiva para a empresa.</li> <li>✓ Satisfaz as necessidades da empresa em primeiro lugar.</li> <li>✓ Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive os clientes, distribuidores e fornecedores; encoraja e facilita o envolvimento dos líderes com o aprendizado.</li> <li>✓ Considera o modelo de UC um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.</li> <li>✓ Cria um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Eboli (2004) e Meister (1999).

Esclarecidos a concepção e o papel da educação e universidades corporativas, na sequência, analisa-se o mercado da educação corporativa no sistema educacional no Brasil.

## 2.3 MERCADO EMERGENTE DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL

As universidades corporativas surgiram na década de 70 nos Estados Unidos e, no Brasil, as primeiras tiveram ingresso nos anos 90 (EBOLI, 2004). Há correntes distintas sobre a evolução do conhecimento e do saber do indivíduo dentro da escola. De um lado, a predominância do conservadorismo, conforme apresentado por Kiyosaki e Lechter (2000), em que a escola prepara as crianças para o mundo real baseado na crença de que aquelas que estudarem com afinco encontrarão um bom emprego no futuro e maiores oportunidades de sucesso. Neste contexto, nota-se a grande influência dos pais na decisão dos filhos quanto à escolha da profissão. Por sua vez, França e Gonçalves (2006) complementa ao afirmar que emerge do ambiente familiar a decisão de se educar os filhos, o que é consequência do nível de educação dos pais, ou seja, pais com elevado nível de capital humano terão filhos com nível educacional semelhante ou até mesmo superior.

Outra característica da sociedade atual diz respeito ao ingresso das tecnologias de web, por meio dos recursos de comunicação e interação, que trouxe oportunidades de formação e qualificação à população. No entanto, hoje, as escolas ainda estão despreparadas para acompanhar o ritmo das mudanças no mundo do trabalho e de entender a importância de se antecipar a essas mudanças, fazendo com que somente parte das organizações educacionais tenha condições de se preparar para as mudanças e a outra permanecerá conservadora, mas com propostas diferentes (MORAN, 2005).

Cabe, neste instante, ilustrar a opção encontrada por Steve Jobs<sup>6</sup>, que esteve à frente de duas grandes empresas de sucesso, a Apple e a Pixar, para inovar no campo da formação do seu pessoal que, conforme já comentado, apesar de ele manter na Apple o modelo conservador de gestão pessoas, na Pixar Filmes, criou a Universidade Pixar, por meio da qual é dada a chance a todos os talentos, indistintamente, de aprender, de criar, e de trabalhar (KAHNEY, 2009).

---

<sup>6</sup> **Steven Paul Jobs:** inventor e empresário americano no setor da informática. Cofundador, presidente e diretor executivo da Apple Inc. Revolucionou as indústrias de computadores pessoais, filmes de animação, música, telefones, tablets e publicação digital. Foi diretor executivo da empresa de animação por computação gráfica Pixar, vencedora de diversos Oscars, e acionista máximo da The Walt Disney Company.

Outra tendência educacional que também reforça o conceito de universidade corporativa, assinalada por Moran (2005), refere-se à concentração de redes ou grupos, em grandes proporções de alcance nacional e latino-americano, de prestígio intelectual e gerencial com capacidade para inovação. Aquelas que detiverem competências dominarão o mercado e, conseqüentemente, as instituições educacionais diminuirão seus espaços físicos, com menores investimentos em prédios e aumentando os serviços conectados à internet, equilibrando em aulas presenciais e virtuais. O autor (MORAN, 2005) assevera, ainda, que os cursos terão menos durabilidade e deverão ser realizados de forma contínua, isto é, voltados à aprendizagem contínua. Partindo dessa visão, pondera-se que o processo de aprender será personalizado para cada aluno, respeitando as diferenças e demandas profissionais individuais para a aprendizagem.

Neste sentido, o mercado quer absorver indivíduos com alto potencial para aprendizagem e retenção de conhecimentos, de forma que as instituições de ensino deverão acompanhar essa tendência, ofertando mecanismos didáticos por meio dos recursos tecnológicos, que possibilitarão o aprendizado contínuo do indivíduo de forma rápida e concreta. As organizações educacionais menores terão dois caminhos: fazer parcerias com as grandes instituições, de forma atrair alunos aos locais para desenvolver atividades presenciais; ou ser referência em determinadas áreas de maneira a ocupar mercados para públicos específicos (MORAN, 2005). Fica evidente, assim, o quanto esta tendência reflete o surgimento das universidades corporativas que, com isso, expandem-se em maior escala nas grandes organizações, como meio mais rápido de capacitar profissionais alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, permitindo agregar os conhecimentos adquiridos aos valores e à cultura organizacional (EBOLI, 2004).

Sobre este aspecto, Menezes Filho (2001) relata que educação e renda andam na mesma proporção, mesmo os indivíduos nascidos na mesma família e com características genéricas idênticas, os que estudaram mais tiveram melhores oportunidade de receber uma renda maior. A procura pela informação e pelo conhecimento tece a economia de modo em geral, quanto maior o nível de educação da sociedade, maior será a exigência de profissionais gabaritados e com salários mais atraentes. No entanto, qualquer que seja a modalidade educacional de interesse, as tendências tecnológicas, dos meios de comunicação e interação far-se-ão parte das Instituições Educacionais.

Novamente, é preciso comentar que, com a expansão das instituições de ensino superior brasileiras, a oportunidade de oferta do

ensino superior à população torna-se mais acessível e o mercado tende a absorver profissionais mais capacitados, o que resulta no fortalecimento da aprendizagem a corporativa, com ensino técnico e superior em nível de graduação e pós-graduação voltada para a missão e objetivos organizacionais, a fim de personalizar os cursos à realidade de cada empresa (MEISTER, 1999).

Como já mencionado, no Brasil, as universidades corporativas expandem-se em maior escala nas grandes organizações, como meio mais rápido de capacitar profissionais alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, permitindo agregar os conhecimentos adquiridos aos valores e a cultura organizacional. As pequenas e médias empresas, mesmo investindo em treinamento e capacitação de seus funcionários, ainda possuem dificuldade de implantar suas próprias universidades corporativas, devido ao alto custo de investimento do corpo docente e espaço físico adequado (MEISTER, 1999). Este cenário conduz ao uso de técnicas e ferramentas de gestão que permitam a este tipo de instituição universitária vencer os seus desafios e aproveitar, ao máximo possível, as suas potencialidades. Por isso, uma das áreas a ser destacada é justamente a de marketing, uma vez que se refere ao sistema de atividades organizacionais que tem como objetivo planejar, estabelecer preços, promover e distribuir produtos e serviços que satisfaçam os desejos e necessidades do seu público-alvo e que atendam os seus objetivos (ETZEL; WALKER; STATON, 2001). É a partir desta dimensão que o tema marketing passa a ser explorado na sequência, sobretudo em respeito ao objetivo traçado para a presente pesquisa.

## 2.4 MARKETING PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO

O Marketing é uma expressão anglo-saxão que significa o ato de comercializar que surgiu como simples forma de estudar os canais de distribuição do produto e que, ao longo do tempo, sofreu uma evolução na sua nomenclatura, passando a ser considerada como gestão no incremento das vendas, depois como estudo do comportamento dos clientes e suas necessidades e, atualmente, o marketing é integrante no desenvolvimento da organização, participando das estratégias corporativas e de negócios (COBRA; BRAGA, 2004).

Kotler (1992, p. 32) define marketing como “um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”. Esta maneira diferenciada de compreender o marketing



decorreu, especialmente, da própria maneira de se compreender a organização. Assim,

o estudo do marketing evoluiu no âmbito organizacional à medida que a competitividade desafiou as empresas a se diferenciarem de seus concorrentes, desenvolvendo ofertas de valor que permitissem conquistar maior participação de mercado. Atualmente, o marketing se integra a praticamente todos os setores empresariais, sendo indissociável da estratégia organizacional. Deste modo, a inserção das empresas neste dinâmico mercado, faz com que estratégias de marketing sejam continuamente aplicadas para o êxito dos negócios (DOMBROWSKI, 2001, p. 34).

Contudo, apesar de ser amplamente usado na maioria das organizações, nas Instituições de Ensino, a aplicação dos fundamentos do marketing é uma experiência relativamente nova, com maior incidência a partir da última década do século XX, e com foco no uso das ferramentas de publicidade e propaganda, pois o marketing começou a ser utilizado nas instituições de ensino superior - IES - a partir do momento em que o mercado torna-se mais competitivo com a entrada de novos concorrentes.

O marketing, ao ser tratado isoladamente, é uma via de duas mãos entre o mercado e as organizações, em que estas buscam no mercado informações sobre seus desejos e necessidades, recebendo como retorno as informações. A partir daí, as organizações passam a oferecer ao mercado os produtos e serviços de acordo com os desejos e necessidades dos clientes, tendo como retorno recursos financeiros e clientes satisfeitos (SHIMOYAMA; ZELA, 2002).

Essa metodologia é validada também nas instituições de ensino, pois o marketing para instituições de ensino vem do fato que marketing é relacionamento e educação vem do relacionamento, então existe grande proximidade entre o marketing e a educação. O marketing constrói relacionamentos com clientes, produtos, pessoas, dentre outros, e a educação constrói o relacionamento com o professor e alunos como interlocutores, portanto, onde há necessidade de um relacionamento os preceitos de marketing são essenciais (BOAS, 2008).

A utilização de uma abordagem de marketing no Brasil com o objetivo de gerar ofertas equilibradas para atender aos anseios do mercado vem sendo efetivada sem orientação para o cliente. Ao

contrário dos Estados Unidos, por exemplo, as universidades possuem departamentos de admissão, programas organizados de captação de recursos para viabilizar ingresso de alunos, políticas de bolsas, estruturas de relacionamento com ex-alunos ou com o meio empresarial para obter patrocínios e doações, bem como áreas organizadas para responder pelo relacionamento com o mercado (NUNES, 2005).

Boas (2008) relata que educação e marketing andam de mãos dadas desde o início dos tempos modernos. E que o discurso de vendas, persuasão e convencimento podem ser também entendidos como capacitação e formação do conhecimento. Afinal, a Instituição de Ensino, desde a sua concepção, foi voltada para o produto final, dependendo seus recursos com o serviço a ser prestado para seus clientes, e a forma como é prestado tal serviço, produzindo e distribuindo seus serviços da maneira mais eficiente possível (MATOS, 2004). Nestas condições, as ações de marketing influenciam na forma como a informação será repassada ao cliente, e as atividades são desenvolvidas com base no conhecimento do mercado, observando as necessidades, expectativas e desejos desse mercado (AMARAL, 2008).

O marketing em um ambiente educacional, de outro modo, exige que a empresa desenvolva, tanto o marketing interno como o externo. Na visão de Kotler (1992), marketing interno significa realizar a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de satisfazer as necessidades dos clientes. Esta relação é votada ao marketing tradicional, por meio do qual são verificadas as barreiras de implantação no ambiente interno das instituições educacionais de ensino superior. Com isso, para Kotler e Fox (1994), há duas principais resistências encontradas dentro das estruturas acadêmicas, que são:

- a) a primeira refere-se ao meio acadêmico, que traz o marketing como algo incompatível com a missão educacional, pois as universidades não são empresas comerciais e não vendem produtos. Ao contrário, as organizações de ensino transferem um valor superior à sociedade, expresso pelo conhecimento, pelo desenvolvimento de competências, de habilidades de reflexão, de racionalidade, prescindindo da necessidade de se utilizarem estratégias de negócios; e
- b) a segunda refere-se à educação como uma necessidade latente na sociedade, devendo ser despertada e disponibilizada para ser imediatamente consumida, sem a necessidade de utilização de estratégias de marketing para

introduzir os produtos acadêmicos e a presença da instituição no mercado.

Na ótica de Matos (2004), para manter uma boa relação da Instituição de Ensino Superior com seus clientes externos, deverá existir uma boa relação entre seus professores e funcionários, sendo estes os clientes internos da IES, já que não é possível que colaboradores insatisfeitos sejam capazes de prestar excelentes serviços a clientes externos de maneira a torná-los felizes com os serviços que recebem.

Outra atuação do marketing está presente nos meios de comunicação *online* utilizados pelas instituições de ensino, pois esses configuram um poderoso canal nas relações, por intermédio do qual se pode atingir qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo que, através de uma rede de relacionamentos, uma mensagem pode se propagar exponencialmente, tomando grandes proporções. O papel do marketing é, portanto, chegar a esses grupos de relacionamento para sejam multiplicadores da mensagem e da marca (BOAS, 2008). As IES também devem tomar estratégias a partir da análise desses grupos da internet, podendo servir como termômetro de satisfação dos clientes, pois este representa um modo de se acompanhá-los de perto e de utilizar essas ferramentas de forma proativa, além, de se constituir em estratégias de fixação da imagem.

Na ótica de Nunes (2005), as instituições de ensino superior que utilizam a função de marketing na sua gestão ainda o fazem por meio de um modelo tradicional, baseado em aspectos transacionais, com foco prioritário no produto (curso) e com baixa valorização do relacionamento com os seus clientes, e públicos relacionados, compostos de alunos, professores, funcionários e demais comunidades.

As análises dos fatores que pesam na escolha por uma IES normalmente referem-se a valores das mensalidades, perfil de cursos oferecidos, horários, localização geográfica, missão e imagem institucional. Esses dados vão traçar o perfil dos alunos e, conseqüentemente, da IES, e, por isso, a pesquisa de marketing torna-se muito útil e necessária (SCAGLIONE; PIZA, 2011), especialmente para se compreender o mercado onde atua a instituição de ensino. Tem-se, aí, a necessidade de se tratar o marketing a partir da perspectiva estratégica, foco da próxima seção.

## 2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING, COM FOCO NO AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

A gestão estratégica de marketing universitário consiste em compreender o ambiente mercadológico da instituição de ensino e, adaptar estrategicamente seus serviços ao mercado consumidor, por meio do desenvolvimento de estratégias de Marketing eficientes. Envolve decisões sobre mercado-alvo, produto, preço, promoção, distribuição, diferenciação e posicionamento (COLOMBO, 2005).

Porter (1998) confirma e descreve que a gestão estratégica envolve o processo de decisão e implementação de ações para definir e assegurar a concretização das estratégias com a finalidade de obter e/ou manter vantagem competitiva e, conseqüentemente, um desempenho econômico superior à média dos concorrentes. De outra forma, contudo, segundo Cobra e Braga (2004) recordam, o posicionamento estratégico é um grande fator de competitividade ainda pouco explorado pelas Instituições de ensino superior brasileiras, que possibilita traçar metas e objetivos a serem alcançados pela instituição que permitam a sua manutenção e sobrevivência.

O planejamento estratégico surgiu dos princípios da Teoria Neoclássica, sendo que os estudiosos neoclássicos definiram a escola de planejamento estratégico com a adoção de um processo formal de formulação estratégica mediante uma abordagem prescritiva e normativa (CHIAVENATO, 2001).

Como lembra Maximiano (2010), o processo administrativo pressupõe um ciclo composto por quatro etapas que ocorrem simultaneamente, a saber: planejar, organizar, executar, liderar e controlar. A primeira consiste em planejar que é decidir sobre os objetivos que se quer alcançar. A arte de planejar está direcionada para as decisões do futuro que pode ser comparado a um jogo de xadrez. A próxima etapa diz respeito à forma de organizar as atividades e atribuir responsabilidades àqueles que vão executar e, por conseguinte, dirigir ou executar a questão de liderança. Sobre este aspecto, Chiavenato (2001, p. 213) defende que

o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos e os que deve ser feito para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos é o primeiro passo do planejamento. Há uma hierarquia de objetivos para conciliar os diferentes objetivos simultâneos em uma

organização, cobrindo os objetivos organizacionais, políticos, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas.

O planejamento constitui-se, por consequência, em uma antevisão detalhada do futuro da organização ou da vida de uma pessoa. É um processo racional em que se estipula um conjunto de decisões sobre as ações futuras que preestabelecem um ponto de partida e um de chegada (DRUCKER, 2002). Na visão de Chiavenato (2001), o planejamento é feito de maneiras diferentes nos níveis da organização de forma que existe hierarquia de planos estratégicos, tático e operacional. Assim,

o processo como um todo e cada uma dessas funções é um sistema de raciocínio, com entrada de informações e saída de decisões. As decisões que saem de um processo são entradas para outro. As decisões de planejamento produzem informações para os processos de organização e execução, que fornecem informações para os processos de execução e controle (MAXIMIANO, 2010, p. 78).

De acordo com Chiavenato (2001), o planejamento estratégico é projetado em longo prazo; envolve a empresa com uma totalidade preocupando-se em atingir os objetivos globais da organização; é definido pela cúpula da organização; é voltado para eficácia da organização no alcance dos seus objetivos globais. Já, na visão de Maximiano (2010, p. 333),

planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.

Por outro lado, Polizei (2010, p. 5) esclarece e distingue o planejamento estratégico do planejamento de marketing, salientado que

ambos os planos são idênticos quanto aos objetivos, à aplicação e ao escopo, mas o

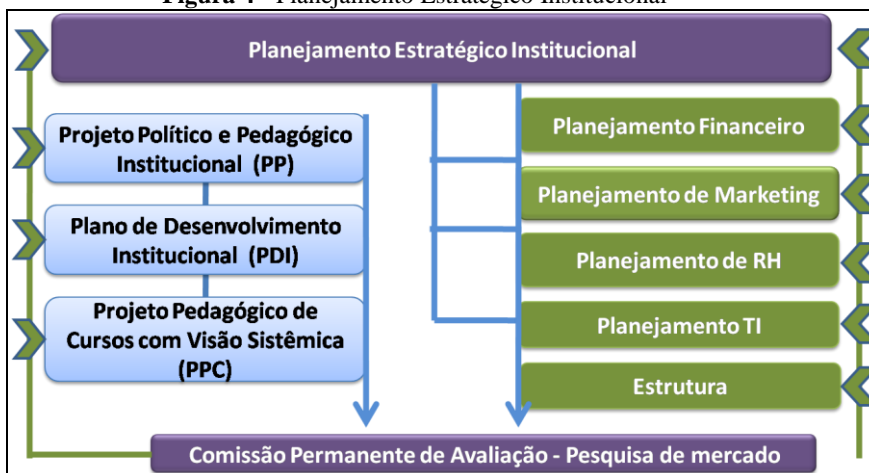
estratégico será mais adequado quando pensarmos no conjunto da empresa, porque incluirá as implicações entre todas as funções da organização, e não somente um produto ou serviço isolado. Para finalizar, o plano de marketing, mesmo na elaboração de um plano estratégico da empresa, deve nele estar contido e pode, em algumas situações, representar 80 ou 90% do total do plano de negócios.

Neste contexto, é preciso destacar que o planejamento estratégico moderno deve pautar-se em elementos mais humanos, apesar de que, de acordo com Pereira (2003), o estudo científico apresentado por Taylor tinha como proposta o processo de planejamento com foco na eficiência e na eficácia operacional na administração industrial. Nos dias atuais, conforme sugere o mesmo autor, “o planejamento estratégico é um processo dinâmico e flexível que incorpora no seu processo a influência das mudanças do ambiente”, o que faz com que esta área venha ocupando uma função mercadológica. Observa-se, nesta visão, o que alguns autores conceituam como “planejamento estratégico orientado para o mercado”, apesar de que todo o tipo de planejamento deve ser orientado para mercado e visar a satisfação do consumidor, de acordo com o entendimento de Polizei (2010).

Não existe uma forma singular de se administrar uma instituição educacional. Em se tratando de estratégia de marketing, é necessário que, além dos objetivos e dos recursos, façam-se, também, escolhas adequadas. Deste raciocínio, Polizei (2010) advoga que o planejamento de marketing é mais prático e dirigido ao mercado, já o planejamento estratégico por si só contém questões de ordem interna da empresa para controle, acompanhamento das atividades, informação e mobilização de pessoas e principais departamentos da empresa quanto aos aspectos cruciais de sua implantação.

As principais deficiências dos planos de marketing consistem na falta de realismo quanto ao setor de atividade no qual a empresa atua ou atuará e, de análises da concorrência insuficientes e foco no retorno de curto-prazo. A estrutura do planejamento estratégico das instituições de ensino apresenta, além dos níveis do planejamento estratégico que qualquer organização, alguns elementos adicionais, como o Projeto Político Pedagógico Institucional, o PDI e os projetos pedagógicos dos cursos (BOAS, 2008), conforme visto na figura 4.

**Figura 4 - Planejamento Estratégico Institucional**



Fonte: Adaptado de Boas (2008).

Na compreensão de Seitz (2005), o planejamento estratégico de marketing, ao ser formulado, deve considerar não apenas as variáveis controláveis da empresa (ambiente interno da organização), mas também as variáveis incontroláveis (ambiente externo) que dizem respeito aos ambientes competitivo, econômico, tecnológico, político, sócio-cultural, com os recursos e objetivos da empresa. O planejamento estratégico de marketing faz uma reflexão sobre a necessidade de elaboração de um plano de marketing para Instituições de Ensino Superior. Enfim, a compreensão de que seja o marketing, com as devidas adaptações, pode ser aplicado às atividades educacionais, sem ferir o propósito da IES (MATOS, 2004).

Para Meister (1999), o fato de que muitas organizações não possuem uma estratégia de atuação, tampouco uma missão e uma visão bem definidas, resulta em dificuldades para a universidade corporativa, cuja atuação está atrelada à estratégia organizacional, e impossibilita o alinhamento de seus funcionários e dirigentes em direção à educação corporativa.

Na concepção de Colombo (2005), as instituições de ensino brasileiras sempre basearam suas ações no curto prazo, para responder as alterações ambientais, políticas, sociais, culturais e econômicas. Contudo, o aumento da concorrência, trouxe a necessidade de planejar, ao analisar os resultados das ações do passado, permitindo a implantação de uma visão de longo prazo.

## 2.6 AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING UNIVERSITÁRIO

Esta seção aprofunda os estudos sobre as estratégias de marketing para universidades corporativas, com foco nas ações estratégicas de marketing. Estas são caracterizadas no âmbito dos serviços educacionais, contemplando mercados consumidor, receptor e competidor, bem como dos clientes externo e interno das entidades educacionais; ou seja, as estratégias mais eficazes de marketing aplicado aos serviços educacionais.

Para Dombrowski (2001), as estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing são alcançados. São as decisões relacionadas aos elementos do composto de marketing, seja produto, preço, canais de distribuição e promoção.

Já, Polizei (2010) descreve que a estratégia de marketing faz parte do plano que contém o composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), também conhecido como mix de marketing. Na definição do produto é necessário destacar o seu diferencial com relação à concorrência e qual a posição desejável no mercado. Quanto ao preço, este deve ser definido com ação conjunta do custo do produto, da análise do preço da concorrência e do valor que o consumidor atribui ao produto. A praça diz respeito ao ponto de venda, que deve levar em consideração a conveniência da compra para o público-alvo. A promoção em marketing é definida pela promoção das vendas, propaganda, relações públicas, venda pessoal e marketing direto.

Na continuidade, verifica-se que as Estratégias de Marketing, no entendimento de Matos (2004), constituem-se no caminho por onde os objetivos de Marketing serão alcançados, considerando às políticas gerais referentes aos produtos, estabelecimento de preços, distribuição e comunicação, os quais representam o Composto (mix) de Marketing.

Na lógica de Maximiano (2010, p. 329), de outro modo, estratégia é "a seleção dos meios para realizar objetivos". Esse conceito parte de uma ideia, cria e inova, e para implementar essa ideia, é preciso gerar uma mudança organizacional, por meio de ações para atingir os objetivos e, conseqüentemente, obter o diferencial competitivo, tudo isso através do planejamento.

Estabelecidos os objetivos de Marketing, torna-se necessário identificar o modo que estes serão alcançados. Nesta dinâmica, a metodologia implantada para atingir os objetivos de Marketing propostos são as Estratégias de Marketing (MATOS, 2004).



Na compreensão de Mintzberg (2000), é possível identificar “cinco Ps para estratégia”, quais sejam:

- a) estratégia é um plano, uma direção, um guia de ação para o futuro;
- b) estratégia é um padrão, consistência em comportamento ao longo do tempo (estratégia pretendida e estratégia realizada);
- c) estratégia é uma posição, a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- d) estratégia é uma perspectiva, a maneira como a organização faz as coisas; e
- e) estratégia é um truque, uma manobra para driblar os concorrentes e sair à frente no mercado.

Particularmente, no caso das IES, segundo Boas (2008), as estratégias de posicionamento referem-se ao corpo docente (titulação dos professores), projeto pedagógico, infraestrutura oferecida aos alunos e inserção dos estudantes no mercado de trabalho, levando-se a crer que a proposta de construção de uma imagem positiva na área acadêmica pode se constituir em uma ação importante para se posicionar no mercado.

A partir do momento em que a análise ambiental é realizada e os objetivos definidos, a estratégia de marketing deve ser formulada através da identificação dos mercados-alvos, do composto de marketing e do orçamento. O composto de marketing precisa ser constituído de forma que se atinja o mercado-alvo definido pelo planejamento. Assim, a identificação de quais são os alunos desejáveis para uma determinada instituição é a própria formulação do mercado-alvo a ser atingido pelo composto de marketing. Firmados os programas, produto/serviço e ponto/distribuição, passa a definir o preço das mensalidades e a forma de promoção junto ao público potencial ou mercado-alvo previamente definidos (COLOMBO, 2005). Tem-se, com isso, que “a ação estratégica deve criar ou manter uma vantagem competitiva para a IES, em face dos diversos desafios que ela é submetida” e ainda “a estratégia existe na mente do educador-estrategista como uma visão dos negócios” (COBRA; BRAGA, 2004, p. 27).

Diante dessas circunstâncias, torna-se fundamental buscar-se uma maior compreensão do composto de marketing na formulação de ações estratégicas pelas instituições de ensino, devendo-se, para tanto, abordar detalhadamente cada mix.

## 2.6.1 Composto de marketing

O Composto de Marketing pode ser definido como produtos ou serviços, preços, distribuição e promoção que tem como função gerar mais valor aos consumidores e vantagem competitiva em relação aos concorrentes, o que pode ser conseguido através de uma maior capacidade de satisfazer suas necessidades e desejos (SCAGLIONE; PIZA, 2011).

Composto de marketing é, por conseguinte, a combinação do sistema de comercialização de uma empresa constituído por quatro ferramentas, ou, como o mercado conhece, 4 P's - produto, preços, praça (distribuição) e promoção - (PEREIRA, 2003). É a partir desta compreensão que Kotler (1992, p. 97) define o composto de marketing como sendo “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. Tal conceito levou o autor (KOTLER, 2000) a fazer o seguinte delineamento acerca das variáveis específicas de marketing, referentes a cada P:

- a) Produto: variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções;
- b) Preço: preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento;
- c) Promoção: promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto;
- d) Praça: canais, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte.

A figura 5 demonstra as variáveis que se referem aos 4 P's de marketing.

**Figura 5 - Variáveis do composto de marketing**

VARIÁVEIS	
Produto	Variedade, qualidade, design, características.
Preço	Preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento.
Promoção	Promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto.
Praça	Canais, coberturas, variedades, locais, estoque, transporte.

**Fonte:** Adaptado de Kotler (2000).

Nesse sentido, a figura 5 proporciona um entendimento das variáveis que englobam o composto de marketing, pois viabiliza uma análise dos fatores que influenciam o cliente na compra de um determinado produto ou serviço, e permite que a empresa elabore suas estratégias de marketing afim de que atinja seus objetivos e esteja à frente da concorrência (KOTLER, 2000).

No entendimento de Cardioli (2008), essas variáveis estão à disposição de uma organização para que ela possa influenciar a seu favor a demanda de um produto junto ao seu mercado-alvo. 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, recomenda-se que seja seguida uma sequência para a análise delas, visto que, como Kotler (2000, p. 37) destaca, “decisões de mix de marketing devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais.”.

As estratégias de produto determinam as características funcionais e de desempenho do produto, além de especificação de cores, tamanhos e formatos que serão comercializados. Na estratégia de preço são definidas as políticas de preço, descontos e condições de vendas que serão praticadas pela empresa. Os canais de distribuição correspondem à operacionalização do negócio da empresa que determinará a forma com que o produto será colocado à disposição no mercado. A empresa pode direcionar sua oferta para o mercado atacadista, para o mercado varejista ou para ambos. A estratégia de promoção trata das diversas formas de comunicação que serão utilizadas pela empresa para se comunicar com os clientes a existência dos produtos e serviços e suas vantagens. São

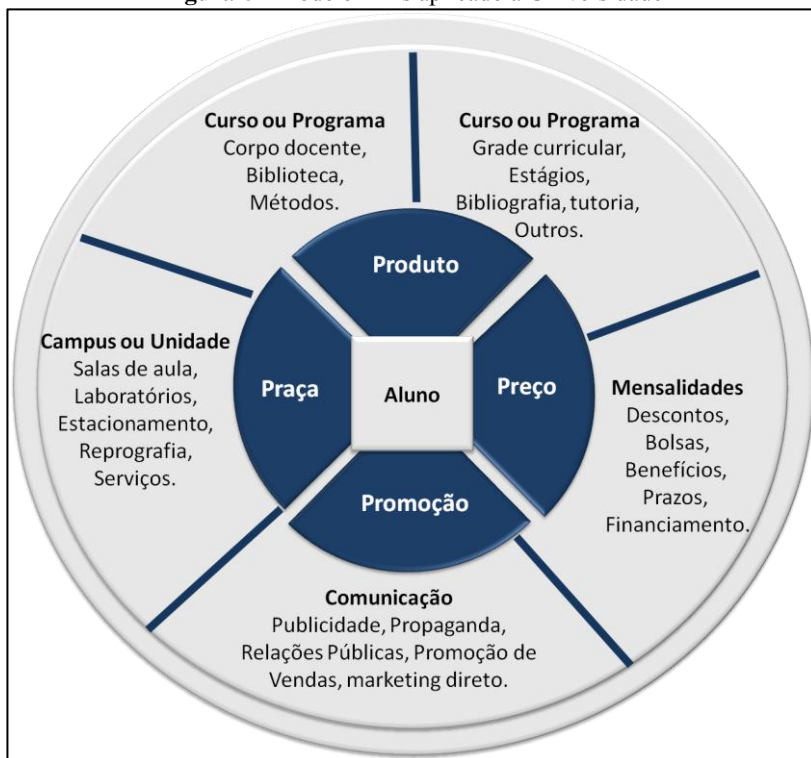
determinados os períodos específicos da realização das promoções (DOMBROWSKI, 2001).

Na acepção de Scaglione e Piza (2011), o composto de marketing pode ser adaptado à realidade de uma IES, seus “produtos ou serviços” seriam os cursos e serviços educacionais; seu “preço” seria o valor cobrado pelas mensalidades; a distribuição, sua localização; e a “promoção” seriam os canais de comunicação interna e externa utilizada. Todas essas ferramentas seriam utilizadas tendo como foco atingir seu público-alvo: o aluno.

O serviço educacional não pode ser testado, experimentado ou avaliado antecipadamente, ou seja, é intangível. Não há como uma pessoa testar várias escolas antes de fazer sua escolha. Por isso, sua decisão enfrenta medos muito pertinentes: perda de tempo, de dinheiro, insatisfação e a quase impossibilidade de reversão, uma vez que não há como recuperar o processo em outro estabelecimento, dado seu caráter durativo (COLOMBO, 2005, p. 21).

Nesse sentido, Nunes (2005) adota o modelo apresentado por Kotler (2000) dos 4 P's adaptado para um Instituição de Ensino Superior, conforme a figura 6, a seguir.

**Figura 6 - Modelo 4 P's aplicado à Universidade**



**Fonte:** Adaptado de Nunes (2005).

Corroborando com esse modelo, Kotler e Fox (1994) afirmam que a instituição universitária escolhe um composto de marketing que apoiará e reforçará sua posição competitiva escolhida. A partir do momento em que a instituição deseja manter e projetar uma reputação de alta qualidade e orientação acadêmica, ela tomará medidas tais como contratar professores de alta qualidade, recrutará alunos interessados em ensino acadêmico e desenvolverá materiais atraentes para serem enviados a estudantes potenciais que procuram este tipo de universidade. Com isso, a posição competitiva escolhida dita os elementos do composto de marketing.

Nessa perspectiva, ouve-se falar muito do Composto ou Mix de Marketing somente com os 4 P's elaborados por Jorome McCarthy na década de 60, no entanto deve-se persistir em uma visão mais abrangente uma vez que é possível identificar 7 P's de marketing para a

área de serviço (como o caso das IES) acrescentando-se outros três - Pessoas, Processos e Provas Físicas -, os quais se referem a ferramentas criadas para apresentar um resultado lucrativo e positivo às empresas (NUNES, 2005). E, ao considerar que uma Instituição de Ensino tem em sua essência o serviço prestado, é possível apresentar uma nova proposta com o modelo 7 P's aplicado às Universidades, conforme mostra a figura 7, a seguir.

**Figura 7 - Modelo 7 P's aplicado à Universidade**



**Fonte:** Adaptado de Nunes (2005).

De acordo com Falcão (2005), os autores Booms e Bitner justificam a introdução destas três variáveis no marketing-mix tradicional argumentando que os serviços são mais complexos do que os bens tangíveis. Para além das características que os distinguem (intangibilidade, percibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade), os serviços não podem ser produzidos em série. É muito mais difícil obter economias de escala na prestação de serviços e os aspectos humanos relacionados com a produção e o atendimento são mais dados a

subjetividades. Os 7P's do marketing devem, portanto ser vistos como uma importante ferramenta de apoio.

Na sequência, explora-se, em separado, cada um dos 7 P's citados.

### 2.6.1.1 Estratégia do Produto/Serviço

O produto deve ser desejado pelo cliente, dentro das suas expectativas e que satisfaçam as suas necessidades (SHIMOYANA; ZELA, 2002). Portanto, o significado de composto de produto corresponde a variedade de modelos de produtos que ele pode oferecer aos clientes potenciais, apresentando três dimensões: amplitude, variedade e consistência. Para uma melhor compreensão, pode-se dividir um produto em cinco níveis: o benefício central, o produto genérico, o produto esperado, o produto ampliado e o produto potencial (COBRA, 2003).

Já, na concepção de Pereira (2003), o produto constitui-se em ferramenta básica, pois refere-se a planejar e desenvolver produtos e/ou serviços certos, de acordo com as necessidades dos consumidores, criando um novo produto, ou modificando produtos que já existam, porém torna-se importante analisar se a empresa tem estrutura suficiente para realizar as mudanças. Nestas condições, é necessário que se contemple toda a variedade do produto, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções, pois tudo pode ser atrativo ao consumidor.

Mais especificamente no âmbito da instituição universitária, o produto caracteriza-se em serviços educacionais, sendo que, conforme argumentam Shimoyana e Zela (2002), o serviço é algo oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que satisfaça um desejo ou uma necessidade, inclui os objetos físicos, serviços, lugares, organizações e ideias. Por isso, Lovelock e Wright (2002) alertam sobre a importância em se verificar as características do serviço e a gama de elementos que o envolvem, com relação aos benefícios e desejos dos usuários e o desempenho de produtos/serviços existentes nas organizações concorrentes no mercado. Nestas condições,

*o composto de produto* de uma instituição consiste de todas as linhas e itens de produto que ela torna disponível aos consumidores. Uma linha de produtos é um grupo de produtos que estão diretamente relacionados de alguma forma –

porque funcionam de maneira semelhante, são vendidos aos mesmos consumidores ou colocados no mercado através dos mesmos estabelecimentos. Por exemplo, muitas faculdades oferecem produtos educacionais (aulas, biblioteca, conferências e assim por diante), produtos de crescimento pessoal (centros de orientação, organizações religiosas, conselheiros), produtos curativos (centro de saúde) e produtos para planejamento do futuro (aconselhamento de carreira, serviço de colocação etc.). Cada uma destas categorias de produtos pode ser considerada uma linha de produtos (KOTLER; FOX, 1994, p. 257).

No olhar de Colombo (2005), porém, não se pode tratar o ensino somente como produto, pois ele atende ao estudante, à família, à comunidade e, uma forma geral, a toda humanidade. Não se pode comparar o ensino a nenhum outro tipo de serviço. A educação nunca foi pensada como empresa, ou melhor, como forma de atividade lucrativa. Contudo, faz-se necessário obter recursos para sua existência e manutenção. Assim, como em outros serviços, o cliente (ou melhor, usuário) paga por eles, porém, diferentemente dos demais, na instituição de ensino, o serviço não determina quem vai aprender, nem como vai aprender. É a instituição, em conjunto com o professor que determinará esses aspectos.

#### 2.6.1.2 Estratégia de Preço

Quando bem posicionado, o preço de um produto ou serviço é fator primordial ao sucesso de um Plano de Marketing, pois ao se elaborar a estratégia do preço de um produto, deve-se considerar (SHIMOYANA; ZELA, 2002):

- a) se é suficientemente alto, para proporcionar lucro, e não pode ser tão alto que desestimule a compra;
- b) se é suficientemente baixo, de modo que seja atrativo para o cliente, e não ser demasiadamente baixo que possa pensar que existe algo errado com o produto ou serviço.

Pereira (2003) considera o preço uma ferramenta crítica, sendo que, ao atribuir valor ao produto ou serviço, a empresa precisa estipular



o preço ideal para ele. Dessa forma, conseguirá estabelecer descontos, listas de preços, condições, prazo de pagamento e condições de crédito.

O preço de um produto ou serviço é determinado considerando-se as variáveis custo, concorrentes e mercado. Ao levar em conta a dinâmica do mercado, a escolha do público-alvo e do segmento em Marketing é o que se denomina de posicionamento. A estratégia de preço deve contemplar à estratégia geral da empresa, seu posicionamento no mercado. O marketing vai colaborar na determinação do preço ideal para um determinado produto, dada a sua posição no mercado (SCAGLIONE; PIZA, 2011).

Quanto ao assunto, Kotler e Fox (1994) afirmam que as instituições educacionais tem forte interesse na questão do preço, porque a maioria depende das anuidades e contribuições para se manter operando. O preço inclui vários elementos, como o preço de lista que se refere ao preço declarado do produto ou serviço. O preço real pode ser maior ou menor, dependendo da presença de um prêmio ou desconto. A instituição de ensino pode estabelecer o preço da anuidade e oferecer bolsas de estudos, ou seja, o desconto no preço de lista dos estudantes, ou ainda oferecer financiamentos.

As instituições universitárias devem administrar o preço das mensalidades ao perfil de seus clientes. De acordo com Lovelock e Wright (2002), busca-se fixar margens e definir condições de crédito, além de tentar minimizar outros custos que podem incidir aos clientes no momento da compra ou na utilização do serviço, entre os quais, tempo, esforço físico e mental e percepções negativas.

Na visão de Colombo (2005), a estratégia de preço deve ser praticada de acordo com o perfil do aluno, com base na análise do ambiente em que a instituição está inserida. Pois, não adianta estipular um preço que o mercado-alvo não suporte pagar, bem como definir um valor que não traga resultados positivos.

O preço como um dos componentes do composto de marketing que influenciam as escolhas do consumidor permite que os alunos paguem pelo curso desejado, pela qualidade, características da instituição, localização, e nas comunicações emitidas. Muitos alunos pagarão mais por uma educação de alta qualidade. Se a instituição for atraente e com uma boa localização, isto pode superar algumas diferenças de preço. Ao compreender como os consumidores percebem o preço, a instituição educacional pode conhecer com antecedência a reação dos consumidores. Ela deve esforçar-se para criar valor para os mesmos integrando os quatro elementos do composto de marketing, não focando apenas em preço (KOTLER; FOX, 1994).

Conforme Kotler e Fox (1994, p. 288), “após a instituição ter definido seu objetivo de preço, pode considerar a estratégia de preço apropriada. As estratégias de preço tendem a ser orientadas para custos, demanda, concorrência, ou refletir alguma combinação destas abordagens”, como segue:

- a) **Preço orientado para custos:** o preço orientado para custos refere-se ao largo emprego dos custos, sejam marginais ou totais, incluindo os indiretos. Dois exemplos são o preço de markup e preço mais custos. São semelhantes uma vez que o preço é determinado pelo acréscimo de alguma porcentagem fixa a unidade de custo. O preço de markup é comumente encontrado nas lojas de varejo, onde o varejista acrescenta markups diferentes nas várias mercadorias. O preço mais custo é usado para atribuir preço a trabalhos não rotineiros e difíceis de ser custeados antecipadamente, como, por exemplo, quanto cobrar por um programa especial de treinamento empresarial. A análise do ponto de equilíbrio é usada para determinar o preço proposto, a partir da definição da quantidade de unidades de um item que teriam que ser vendidas para cobrir totalmente os custos;
- b) **Preço orientado para a demanda:** a instituição estima quanto valor é percebido pelo consumidor na oferta de mercado, fixando, assim, os preços, considerando-se que ele deve refletir o valor percebido da oferta na mente do consumidor. As instituições podem cobrar preços diferentes para um programa ou serviço específico, como:
  - por programa, ou seja, o tipo de formação acadêmica;
  - por nível de aluno, graduação básica ou pós-graduação;
  - por carga horária por aluno, graduado versus não-graduado;
  - por tipo de aluno, graduação plena versus graduação baixa;
  - por status residencial, instituições que recebem subsídios públicos e distinguem entre alunos residentes e não-residentes;
  - por aula, isolada ou integrada;
  - por tempo/local da oferta, preços diferenciados para cursos de verão por exemplo.
- c) **Preço orientado para a concorrência:** a característica distinta é que a instituição não mantém rígido o preço,

custos ou demanda. Seus custos ou demanda podem mudar, mas matem o preço posicionado em relação aos concorrentes.

Na sequência, explora-se o tema estratégia do canal de distribuição. Nesta dimensão, considera-se a importância que o setor de serviços educacionais tem para a sociedade, o que vem exigindo das instituições de ensino um esforço particular no gerenciamento dos seus canais de distribuição, já que estes possuem o relevante papel de garantir que os serviços cheguem até seus usuários de forma eficiente e eficaz.

### 2.6.1.3 Estratégia do Canal de Distribuição (Praça)

A organização pode escolher os canais de distribuição, tornando o produto/serviço acessível e disponível aos consumidores-alvos. Contudo, deve ter bons vendedores para atender prontamente seus clientes/usuários, sem deixar nada a desejar. Este aspecto contempla, assim, canais, cobertura, sortimento, localização, estoque e transporte (PEREIRA, 2003).

Segundo Shimoyama e Zela (2002), a distribuição em marketing significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente da maneira mais fácil e conveniente para adquiri-lo, podendo classificar em Distribuição Direta, quando o produtor do produto ou serviço vende diretamente ao consumidor; e Distribuição Indireta, quando o produtor utiliza-se de distribuidores para levar o produto ou serviço até o consumidor.

Já, Kotler e Fox (1994) afirmam que, no olhar de quem produz um produto ou serviço que precisa ser distribuído, faz-se necessário a estruturação de um canal de distribuição eficaz, de forma que a relação entre um produtor e seu canal de distribuição, corrobora para um compromisso em longo prazo.

Na compreensão de Cardioli (2008), o acesso aos canais de distribuição é um dos fatores cruciais para a instalação de novos concorrentes. Pois, 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 táticas defensivas, tais como:

- a) acordos de exclusividade com os canais;
- b) preencher defasagens na linha de produtos, procurando oferecer uma linha completa ao canal;
- c) diversificar os tamanhos dos produtos procurando ocupar possíveis espaços vagos nos depósitos ou prateleiras do canal;

- d) praticar descontos agressivos por volume e oferecer serviços de pós-venda eficazes.

Neste âmbito, conforme relatam Kotler e Fox (1994), há instituições educacionais que adotam programações, sistemas de entrega e novas localizações para manter e atender seus mercados. Contudo, poucas instituições podem promover mudanças fundamentais em curto prazo, apesar de poderem considerar como melhorar o uso dos recursos existentes para tornar sua oferta educacional disponível. Assim, podem começar pensando em maneiras de modificar ou expandir os sistemas atuais para aumentar a satisfação dos consumidores.

Normalmente, as instituições educacionais oferecem programas diferentes e precisam planejar uma estratégia apropriada para cada um deles, sendo que a forma como estes programas e outros serviços tornam-se disponíveis constitui o sistema de distribuição ou entrega da instituição (KOTLER; FOX, 1994).

#### 2.6.1.4 Estratégia de Promoção

A promoção é a parte do marketing que mais aparece, pois é percebida mais facilmente pelas pessoas de uma forma geral. Shimoyama e Zela (2002) descrevem cinco ferramentas promocionais: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, força de vendas e marketing direto.

Cobra e Braga (2004) afirma que o objetivo da campanha promocional é chamar a atenção, de modo que se crie algo diferente, havendo vantagens evidentes da promoção, quais sejam:

- a) estimula e aumenta o tráfego no ponto de venda;
- b) incentiva o consumidor a comprar;
- c) evita queda das vendas de produtos sazonais;
- d) estimula a força das vendas;
- e) leva o cliente revendedor a fornecer mais espaço ao fabricante;
- f) atenua a competição, porque o cliente prefere aquele que promove o produto;
- g) facilita a introdução de produtos novos ou novos usos do produto.

No campo da educação, mais precisamente, Cobra e Braga (2004) recorda que não existe uma regra básica, mas sim o uso do bom senso e da criatividade para atrair e reter novos alunos. Constata-se, ainda, que a

fidelição de um cliente torna-se maior quando o aluno é estimulado a permanecer um longo período na IES, desde a graduação a pós-graduação, aos cursos de extensão e especialização. Sempre que possível, os ex-alunos devem ter um tratamento diferenciado, que os estimulem a se manter fies à instituição (COBRA; BRAGA, 2004).

Scaglione e Piza (2011) afirmam que a promoção é uma ferramenta que a organização utiliza para informar, estimular e promover a comercialização ou divulgação de seus produtos no mercado-alvo. Colombo (2005) complementa dizendo que a estratégia de promoção deve fazer uso de propaganda em mídia impressa, como jornais ou revistas, mídias on-line, veiculação de banners em websites, outdoor, busdoor, criando comerciais de televisão e rádio.

Torna-se importante, porém, considerar que a escolha dos canais de comunicação em uma organização deve estar relacionada com as características do seu público. A questão do posicionamento também deve ser levada em conta na escolha desses canais (SCAGLIONE; PIZA, 2011).

Na concepção de Kotler e Fox (1994), dentro de uma visão de um comunicador educacional devem estar claras as tarefas de comunicações da instituição, de forma que estas possam:

- a) manter ou ampliar a imagem da instituição;
- b) desenvolver a lealdade e apoio dos ex-alunos;
- c) atrair doadores potenciais;
- d) fornecer informações sobre suas ofertas;
- e) atrair estudantes potenciais, estimulando as inscrições e matrículas;
- f) corrigir informações inadequadas ou incompletas sobre a instituição.

Diante deste cenário, uma instituição de ensino pode utilizar o esforço promocional quando as pessoas do público que pretende atingir forem resistentes aos apelos publicitários e estiverem interessados em ofertas reais e mensuráveis, com descontos, bolsas de estudo ou mesmo aula franqueada (COBRA; BRAGA, 2004).

Na compreensão de Loverlock e Wright (2002), as ações de marketing devem realizar uma comunicação eficaz que proporcione promoção e educação. Esses aspectos são importantes para fornecer as informações necessárias e persuadir os clientes-alvo quanto aos méritos de um determinado produto ou serviço.

Uma instituição de ensino pode, ainda, utilizar o esforço promocional quando as pessoas do público que pretende atingir forem

resistentes aos apelos publicitários e estiverem interessadas em ofertas reais e mensuráveis, com descontos, bolsas de estudo ou mesmo aula franqueada (COBRA; BRAGA, 2004).

Na visão de Kotler e Fox (1994), as instituições de ensino precisam de comunicação eficazes com seus mercados e públicos, devem informar os consumidores e outros sobre suas metas, atividades e ofertas, despertando o interesse deles. Geralmente, os educadores pensam em termos de catálogos e boletins desprezando sua instituição e programas. Faculdades, escolas e outras instituições educacionais comunicam sobre suas atividades durante toda a sua existência, tenham ou não programas formais de comunicação.

#### 2.6.1.5 Estratégia de Pessoas

As pessoas estão diretamente envolvidas na produção ou consumo de um serviço, e o relacionamento das pessoas envolvidas na troca deste serviço é que irá determinar a satisfação, qualidade ou simplesmente a decisão de compra. Partindo dessa perspectiva, Falcão (2005) apregoa que, ao analisar os clientes/usuários, deve-se atentar para quem está atendendo e quem será atendido numa percepção de mercado. Essa visão é de extrema importância no momento de preparar ações que atendam os anseios e hábitos existentes nos grupos de consumidores. Por tais razões, Boas (2008, p. 286) assinala que,

para atuar internamente com os diversos públicos da instituição, é necessário que o planejamento contemple seu perfil (grau de formação). É importante, ainda – caso o planejamento estratégico inclua metas em relação à titulação dos profissionais que atuam na instituição – que se descreva a curva evolutiva da formação dos colaboradores e professores da instituição. Também se deve discriminar a quantidade de estagiários que atuam na organização, além do número de estudantes que possuem bolsa e o valor destas. O mapeamento dessa informação é o precedente para a elaboração de estratégias de parcerias e para concessão de novas bolsas.

Neste sentido, o fator humano pode ser relacionado a todos os funcionários, colaboradores e membros, incluindo o diretor ou vice, bem como professores. Na verdade, as pessoas incluem todos os membros da

escola, que podem servir para o aluno (consumidor) e pais (cliente) (KOTLER; FOX, 1994). As pessoas são como fator vital para o êxito do serviço, e estão relacionadas com a capacidade, habilidades, experiência e conhecimento dos professores.

#### 2.6.1.6 Estratégia de Processos

A identificação de como os procedimentos e fluxos das atividades pelos quais o serviço oferecido é consumido denota o caminho na formação da estratégia de marketing. Pois, a interação com o cliente/usuário no momento do consumo permite perceber a qualidade do produto/serviço e o seu diferencial frente à concorrência.

O processo está diretamente relacionado com as ações para alcançar os objetivos de satisfação dos clientes/usuários e à geração de lucros, pois ações bem planejadas e executadas de acordo com o perfil e expectativa deles são vitais para a diferenciação de um negócio (FALCÃO, 2005). Neste contexto, as instituições universitárias podem optar por diferentes processos na execução de seus serviços educacionais. Pois, processos mal concebidos contrariam os usuários dos serviços educacionais devido à entrega lenta, burocrática e ineficaz deles. Portanto, processos deficientes dificultam o bom desempenho do pessoal da linha de frente, induzindo em baixa produtividade e aumentando a probabilidade de falhas na qualidade dos serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

No entendimento de Kotler e Fox (1994), os processos são todas as funções administrativas e burocráticas da universidade, o registro, avaliação, exames, divulgação de resultados e graduação. Os autores consideram, também, o processo de aprendizagem e atividades sociais como processos que ocorrem nas universidades.

#### 2.6.1.7 Estratégia de Provas Físicas

Falcão (2005) assegura que os clientes/usuários, cada vez mais exigentes e tendo mais acesso às novidades, procuram hoje pelo especial e exclusivo, pondo fim ao consumo de massa. Para tanto, todo planejamento e ações devem estar voltados para obter a percepção do cliente/usuário. É a percepção de satisfação de expectativas que o fará voltar para novas aquisições e o tornará fidelizado. Com isso, como assinalam Lovelock e Wright (2002), as instituições precisam gerenciar zelosamente a evidência física porque esta pode exercer um amplo impacto sobre as percepções dos clientes, sendo que tais evidências

podem ser observadas na limpeza, na velocidade ou em algum outro benefício.

Boas (2008) corrobora afirmando que se deve mensurar a curva evolutiva do investimento em espaço físico e mapear a atual condição da instituição. É um passo elementar para o desenvolvimento de diferenciais e o posicionamento da organização em relação aos seus concorrentes. Essa é uma planilha variável, que será adequada à realidade e à natureza de cada instituição e comparada com suas concorrentes, para seu posicionamento regional.

Para Kotler e Fox (1994), a intensidade da intangibilidade dos serviços educacionais será reduzida pela evidência física. Instalações e edifícios universitários podem ser considerados evidência física. A primeira imagem na mente do estudante universitário será moldada por este fator.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das considerações contidas na fundamentação teórico-empírica, realizou-se uma investigação com a finalidade de se estabelecer informações relativas às ações estratégicas de marketing adotadas por uma universidade corporativa, situada no Estado do Rio de Janeiro, em um estudo de caso singular. Com o propósito de responder o problema de pesquisa, e cumprir com os objetivos geral e específicos anteriormente descritos, buscou-se, por meio dos procedimentos metodológicos, determinar os caminhos adequados para esta pesquisa.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa se caracteriza como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática no ambiente em estudo. De acordo com Vergara (2007), a pesquisa aplicada tem finalidade prática, determinada pela necessidade de resolver problemas concretos, para solução imediata.

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo possui abordagem qualitativa. No entendimento de Richardson (1989), as pesquisas que adotam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, análise da interação de certas variáveis, compreensão e classificação dos processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Na ótica de Creswell (2010), as propostas de estudo que empregam o método qualitativo busca explorar o significado que o indivíduo atribui a um problema social ou humano, a partir da concepção construtivista e observação do comportamento.

Neste sentido, a pesquisa qualitativa considera que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados não pretendem numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Busca interpretar o objeto em termos do seu significado. Ademais, a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos (RICHARDSON, 1989).

Sendo assim, esta pesquisa caracteriza-se por ser de abordagem qualitativa, uma vez que está voltada à análise de ações estratégicas da

área de marketing a partir de um estudo de caso na Universidade Mongeral Aegon e, a partir daí, ao desenvolvimento de alternativas para o aprimoramento de tais ações. Nesta dimensão, torna-se fundamental destacar que a interpretação do objeto de estudo é realizada a partir de informações coletadas junto a indivíduos que interagem de forma direta com ele, mais precisamente com gestores da universidade corporativa citada, permitindo, com isso, a imersão do pesquisador no ambiente pesquisado com o foco no processo e nos significados que emanam seus atores, conforme sugere Merriam (1998) ao identificar o que caracteriza uma pesquisa qualitativa.

### 3.3 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

O plano de pesquisa, quanto aos fins, fundamenta-se na pesquisa descritiva que, de acordo com Richardson (1989), pretende descrever as características de um determinado fenômeno. Na concepção do Malhotra (2006, p. 102), a pesquisa descritiva “é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”. Neste âmbito, a presente pesquisa trata de descrever a Universidade Corporativa pesquisada bem como as ações estratégicas relacionadas ao seu composto de marketing. Para tanto, foi considerada a definição operacional dos termos estratégias de marketing e universidade corporativa, que consta na seção 3.5.

Por sua vez, quanto aos meios, a investigação caracteriza-se como um estudo de caso, uma pesquisa documental e uma pesquisa bibliográfica.

Na visão de Vergara (2007), o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento, circunscrito em uma ou poucas unidades. Para Yin (2001), um estudo de caso é uma forma de investigação empírica que segue um conjunto de procedimentos pré-especificados. Ele salienta que três fatores fundamentais demarcam um estudo de caso: os dados são obtidos em um nível de profundidade que permite caracterizar em detalhes aspectos singulares do estudo; a atitude do pesquisador é caracterizada pela busca do conhecimento e não por conclusões ou verificações; e o pesquisador tem que ter capacidade para integrar, reunir e interpretar os aspectos do objeto pesquisado (YIN, 2001). Nesse contexto, a universidade corporativa da Empresa Mongeral Aegon constituiu-se na unidade de análise para o caso estudado.

Já, a análise documental refere-se à pesquisa em documentos conservados em órgãos públicos e privados de qualquer natureza,

referidos a registros oficiais, anais, ofícios, balancetes, filmes, fotografias, entre outros, como leis (VERGARA, 2007). Para este estudo, utilizaram-se os registros presentes no Caderno Histórico da Mongeral Aegon (MANUAL MONGERAL, 2013) e no Planejamento Estratégico institucional da citada organização.

A pesquisa bibliográfica, por seu turno, refere-se ao estudo desenvolvido com base em material publicado, como em livros, revistas, jornais e na Internet, permitindo o acesso do público em geral (VERGARA, 2007). Neste estudo, a pesquisa bibliográfica busca atender as demandas teóricas estabelecidas pelos objetivos propostos para o estudo. Sendo assim, foi preciso pesquisar, sobretudo, a respeito de temas relacionados à universidade corporativa e a estratégias de marketing para instituições de ensino.

A pesquisa do tipo estudo de caso contempla uma ampla variedade de fontes de evidências, tais como documentos, artefatos, entrevistas e observações, permitindo que o pesquisador se dedique a diversas questões históricas, comportamentais e atitudinais. 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 (YIN, 2001).

### 3.4 DELIMITAÇÃO: UNIVERSO E SUJEITOS

O universo desta pesquisa contempla a Universidade Corporativa Mongeral Aegon. A escolha foi por conveniência, já que permite focalizar eventos atuais para análise do fenômeno em questão. Ao ser consultada sobre a possibilidade em se constituir na unidade de análise da pesquisa, a Universidade Corporativa Mongeral Aegon prontificou-se imediatamente em participar efetivamente dela, permitindo um maior aprofundamento do caso em estudo.

Para a seleção dos sujeitos da pesquisa, considerou-se, inicialmente que, de acordo com Richardson (1989, p. 116), “o tamanho das amostras dependem dos seguintes fatores: amplitude do universo, nível de confiança estabelecido, erro de estimação permitido, e proporção da característica pesquisada no universo”.

Sendo assim, este estudo adota a amostragem não-probabilística. Na descrição de Richardson (1989), estas amostras são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, seja de acordo com sua experiência e pelos objetivos do estudo. Dentro da amostragem não-probabilística aborda-se a amostra por conveniência, por acessibilidade e por tipicidade, pois os sujeitos foram selecionados conforme a conveniência

do investigador, ou seja, a amostra é constituída por pessoas que estavam ao alcance ou dispostas a responder ao estudo e, especialmente, que eram conhecedoras do tema aqui tratado. Sublinha-se que o caráter qualitativo é voltado para amostras pequenas ou até mesmo estudos de casos singulares, como o caso selecionado desta pesquisa. Os sujeitos escolhidos para esta pesquisa correspondem, portanto, aos atores que trabalham diretamente com a operacionalização da UC em foco. Desta forma, a amostra representativa foi constituída por cinco entrevistados, que são, neste estudo, tratados como entrevistados *Alpha*, *Beta*, *Gamma*, *Delta*, e *Epsilon*, os quais foram submetidos à entrevista em profundidade, com base em entrevista semi-estruturada, com o uso de um roteiro de entrevista - o qual é especificado na sequência.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados baseou-se, inicialmente, na utilização da fonte de dados primários. Para tanto, foram feitas intervenções por meio de visitas *in loco*, nas quais se aplicou um roteiro (em Apêndice A) para a realização de entrevistas semi-estruturadas junto aos gestores da Universidade Corporativa Seguros, da Mongeral Aegon, relacionados ao processo de construção do conhecimento no presente trabalho.

O referido roteiro de entrevista foi desenvolvido a partir da identificação das variáveis (ou termos) inerentes ao estudo, identificadas a partir dos objetivos propostos para esta investigação. Estas foram trabalhadas conforme o que foi estabelecido nas suas definições constitutivas e operacionais. Definição constitutiva, na ótica de Kelinger (2007), refere-se às definições de variáveis de uso comum e que podem ser encontradas no dicionário ou no conceito dado por algum autor. As variáveis definidas neste trabalho são definidas constitutivamente da seguinte forma:

- a) Estratégias de Marketing: são os caminhos pelos quais os objetivos de marketing serão atingidos, faz parte do plano que contem o composto de marketing (produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos e provas físicas), também conhecido como mix de marketing (MATOS, 2004; POLIZEI, 2010);
- b) Ações estratégicas de Marketing: Definição de métodos que assegurem a concretização das estratégias com a finalidade de manter vantagem competitiva da IES e um desempenho superior á das concorrentes (PORTER, 1998; COBRA; BRAGA, 2004);

- c) Universidade Corporativa: a universidade corporativa é um espaço educacional dentro de uma empresa e por ela gerenciado, oferece soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada estrutura de cargos dentro da organização, transformando a organização em um mecanismo de aprendizado contínuo, possibilitando a aquisição de novas competências ligada às estratégias empresariais, com o propósito de garantir vantagens competitivas permanentes às empresas (MEISTER, 1999; OTRANTO, 2001).

Já, a definição operacional consiste nas especificações das atividades realizadas, por meio das quais as variáveis (ou termos) são medidas ou manipuladas, ou seja, como as variáveis necessitam ser testadas, procura-se uma forma de avaliá-las, medi-las ou testá-las e, para isso, faz-se necessário uma ligação entre o conceito estabelecido para a variável e a forma como esse fenômeno será observado (KELINGER, 2007). Assim, para o objetivo específico (*caracterizar a Universidade Corporativa pesquisada*), considerou-se a definição operacional dada à variável universidade corporativa. Também, baseando-se nas definições operacionais das variáveis envolvidas na pesquisa, elaborou-se um roteiro de entrevista (Apêndice A) composto por 7 categorias de análise e respectivos fatores de análise, estes delineados visando-se o alcance do objetivo específico b (*avaliar ações estratégicas relacionadas ao composto de marketing da Universidade Corporativa estudada, usadas para apoiar o cumprimento dos seus objetivos*). Sendo assim, o conjunto de variáveis (termos) dá origem a um conjunto de categorias de análise, sendo que a definição operacional de cada uma delas constitui-se em fatores de análise. As categorias de análise consideradas para este estudo, e seus respectivos fatores de análise, são apresentadas na sequência:

- a) Estratégia de produto/serviço:
- Serviço oferecido pela UC;
  - Qualidade do serviço quanto ao nível de qualificação do corpo docente;
  - Níveis de aperfeiçoamento oferecidos pelos cursos da UC;
  - Quantos e quais cursos são oferecidos;
  - Como o produto/serviço oferecido pela UC satisfaz desejos ou necessidades da organização na qual está inserida e dos seus alunos;

- Desempenho dos produtos/serviços oferecidos pela UC com relação as organizações concorrentes no mercado;
- b) Estratégia de preço:
  - Influência da dinâmica do mercado, perfil do público-alvo e estratégia geral da empresa, seu posicionamento no mercado sobre a definição do preço dos produtos/serviços oferecidos pela UC;
  - Política de preço adotada pela UC para funcionários (mensalidades, bolsas, benefícios, prazos, financiamentos);
- c) Estratégia de praça/distribuição:
  - Produto/serviço oferecido pela UC ao seu alunado em termos de facilidade e conveniência para adquiri-lo;
  - Quantidade total de alunos participantes;
  - Seleção para ingresso nos cursos oferecidos;
  - Monitoramento de egressos;
- d) Estratégia de promoção:
  - Mídias usadas para a divulgação dos serviços;
  - Vantagens (efeitos) observadas com alternativas de promoção adotadas;
  - Influência/uso das características do público-alvo para a escolha dos canais de comunicação;
  - Forma de garantir ações de marketing para a realização de uma comunicação eficaz que proporcione promoção e educação;
- e) Estratégia de pessoas:
  - Quantidade de docentes vinculados;
  - Nível de formação dos docentes;
  - Forma de contratação dos docentes;
- f) Estratégia de processos:
  - Modelo de ensino (presencial, semipresencial e/ou a distancia);
  - Customização do curso (o que se prega de diferencial);
  - Frequência das aulas (semanal, mensal e o tempo de duração);
  - Cuidados tomados para garantir a qualidade dos serviços oferecidos e consequente satisfação dos alunos e da empresa; realização de avaliações; aspectos considerados na avaliação; uso dos resultados das avaliações para a redefinição/aperfeiçoamento dos processos;
- g) Estratégia de provas físicas:
  - Estrutura utilizada pela UC;
  - Quantidade de salas;

- Recursos multimídia utilizados;
- Existência de laboratório;
- Cuidados tomados para garantir a qualidade da estrutura usada pela UC para oferecer seus produtos/serviços e obter satisfação dos alunos e da empresa; realização de avaliações da estrutura; aspectos considerados na avaliação; uso dos resultados das avaliações para a redefinição/aperfeiçoamento dos processos.

Em autorizadas, as entrevistas foram realizadas, sendo gravadas e, posteriormente transcritas. Cada entrevista teve uma duração média de 35 minutos. Dos cinco gerentes entrevistados, três não puderam responder todas as perguntas do instrumento de coleta elaborado, tendo em vista que as informações contidas não competiam às suas alçadas. Duas entrevistas foram realizadas na empresa Data A em Florianópolis, uma no dia 10/10/2013 e outra no dia 29/10/2013, por volta das 15h00 e 16h20, respectivamente. Outra entrevista foi efetuada na mesma empresa, porém via telefone, por viva voz, com o gerente da Matriz do Rio de Janeiro, no dia 01/11/2013, às 11h30. Por fim, as duas últimas entrevistas foram realizadas na sucursal da Mongeral Aegon, em Florianópolis, no dia 08/11/2013, às 10 horas. Sobre estes aspectos, Marconi e Lakatos (2001) descrevem que a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema, quando semi-estruturada é realizada a partir de um roteiro básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações para cada caso.

Ainda, conforme já comentado, fez-se uso da observação livre (sem uso de um roteiro previamente definido) e não-participante para a coleta de dados primários. Neste contexto, vale ressaltar que, conforme indica Richardson (1989), nesta modalidade de coleta de dados, o observador tem a chance de se aproximar da perspectiva dos sujeitos da pesquisa, sem ter que se integrar à comunidade observada, para analisar o fenômeno em foco. No caso em análise, a pesquisadora é funcionária da empresa Mongeral Aegon.

Utilizou-se também a fonte de dados secundários. Neste caso, a técnica da pesquisa documental foi realizada, no que se refere à unidade de análise. A pesquisa documental possibilitou o levantamento de documentos relativos ao histórico da Instituição, que ajudou na construção do texto. De acordo com Marconi e Lakatos (2001), a pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

A pesquisa bibliográfica possibilitou a obtenção de informações relativas à fundamentação teórico-empírica na construção do cenário da Educação no Brasil, das Universidades Acadêmicas, Universidades Corporativas e Estratégias de Marketing. Nesse sentido, as principais fontes foram: Eboli (2004), Kotler e Fox (1994), Meister (1999) e Boas (2008).

### 3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Como meio de análise dos dados, a pesquisa possui o aporte qualitativo, pois usam-se as técnicas de bases qualitativas. Sob esta questão, Richardson (1989) assevera que a pesquisa qualitativa não pretende medir ou numerar categorias como no método quantitativo, pois a base qualitativa não possui um significado preciso em quaisquer áreas onde sejam utilizados. A pesquisa qualitativa é um tipo de abordagem que admite fazer diferentes roupagens para a realização da investigação, sendo que, para este estudo específico, ele permite focar no problema de pesquisa, porque a partir do estudo de caso singular possibilita o aprofundamento em aspectos peculiares que trazem a resposta à questão da pesquisa.

O tratamento dos dados foi realizado a partir do registro detalhado, que ocorreu, na prática, durante a entrevista com os sujeitos da pesquisa. Nestes termos, houve a seleção e a interpretação das informações coletadas, que possibilitaram a análise dos 7 P's do composto de marketing na identificação das estratégias de marketing da instituição.

Por conseguinte, a análise dos dados coletados por meio das entrevistas foi iniciada com a transcrição das falas obtidas dos sujeitos, o que gerou 15 páginas e um tempo aproximado de oito horas, e posterior interpretação delas. Especificamente, baseou-se no modelo interpretativo de análise (TRIVIÑOS, 2006) suportado nos resultados alcançados; na fundamentação teórica; e na experiência pessoal do investigador. A literatura desenvolvida sobre o tema, presente no capítulo 2 deste trabalho, tornou-se fundamental nesse momento, a partir do qual ele pode elaborar comentários e observações sobre a realidade investigada. A aplicação do modelo de interpretação permitiu, com isso, estabelecerem-se relações entre o conteúdo expresso no conjunto das falas dos gestores entrevistados, a vivência do pesquisador em gestão universitária, além da sua percepção ao entrar em contato com os sujeitos e suas informações. Esta experiência revela o exato sentido da análise de dados para uma pesquisa qualitativa, por meio do qual se



torna possível apreender e interpretar o fenômeno estudado no contexto em que ele ocorre a partir da interação entre o pesquisador, a realidade pesquisa e a literatura acessada sobre o assunto.

### 3.7 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Diante do quadro até aqui exposto, verifica-se que o presente trabalho foi desenvolvido a partir das seguintes etapas apresentadas na figura 8.



**Fonte:** Elaborado pela autora desta pesquisa (2013).

Desse modo, a figura 8 revela a necessidade de desenvolvimento de 5 passos principais para a conclusão da atual dissertação, como descrito na sequência:

- a) *Pré-projeto de Pesquisa* – onde foram estabelecidos os primeiros movimentos para o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, descreveu-se o problema, objetivos,

- justificativa, metodologia, bibliografia inicial e pesquisa bibliográfica para tomar contato com o tema proposto;
- b) *Projeto de Qualificação* – no qual se organizou o trabalho para uma prévia defesa da dissertação, estruturando os objetivos e descrevendo com maior detalhamento a metodologia, seus instrumentos de coleta e análise de dados;
  - c) *Coleta de dados* – após aprovação do projeto de qualificação, iniciou-se a preparação e efetivação da coleta de dados, sobretudo, por meio das entrevistas orientadas por questionário semi-estruturado;
  - d) *Análise e interpretação dos dados* – as informações foram agrupadas e demonstradas através da análise qualitativa;
  - e) *Desenvolvimento final da dissertação e sua defesa* – nesta fase, foram descritos os resultados obtidos, detalhando-se a instrumentação usada na análise, e as conclusões e recomendações para futuras pesquisas. Após, realiza-se a defesa do trabalho.

Conforme comentado na figura 8, o próximo passo deste relatório de pesquisa é apresentar, analisar e interpretar os dados coletados para esta pesquisa visando o alcance dos seus objetivos, o que é realizado no próximo capítulo.

### 3.8 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Segundo Vergara (2007), todo método apresenta limitações que, embora não invalidem os resultados da pesquisa, precisam ser esclarecidas para que o leitor possa compreender detalhes do escopo em que ela foi realizada. Neste contexto, há que destacar tanto o escopo temporal, como o geográfico e o técnico-prático.

Inicialmente, no que se refere ao escopo temporal, é preciso lembrar que aqui se tem um estudo do tipo longitudinal, uma vez que se refere a um período de tempo limitado, especialmente porque a coleta de dados considera espaço de tempo que vai de outubro a novembro de 2013.

No âmbito geográfico, já que se trata de um estudo de caso, a pesquisa fica restrita à realidade da Universidade Corporativa da Mongeral Aegon. Portanto, os resultados não podem ser generalizados a outras instituições de ensino do mesmo tipo. Da mesma forma por se tratar de um estudo qualitativo Croeswell (2010) compartilha desse

entendimento afirmando que a confiabilidade e generalização desempenham um papel menor na investigação qualitativa quando se referem à validação dos resultados, pois se firma no estilo indutivo e na importância da interpretação de uma situação complexa.

Por fim, é preciso especificar os limites técnico-práticos da aplicação do método escolhido para a efetivação do estudo vigente. Em primeiro lugar, tem-se que as categorias de análise e respectivos fatores de análise escolhidos para este trabalho foram obtidos com base na teoria tratada no capítulo 2. Por conseguinte, as análises realizadas dizem respeito unicamente a este conjunto teórico. Ademais, como se trata de uma pesquisa de caráter qualitativo, naturalmente, há prejuízos em relação à precisão das informações, que estão, inclusive, sujeitas a subjetividades, seja do respondente como do pesquisador (quando as interpreta). Com isso, alerta-se também para o fato de que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não é possível fazerem-se generalização dos resultados obtidos, conforme já comentado anteriormente, já que se trata igualmente de um estudo de caso.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo foi reservado para apresentar e analisar os dados da pesquisa. Neste momento, vale tecer os comentários preliminares sobre a empresa Mongeral Aegon.

Em 2009, a Mongeral, mais de 178 anos de experiência e tradição, uniu-se ao grupo Aegon, com operações em mais de 20 países, com ativos de mais de € 450 bilhões. Nestas condições, segundo o Manual Mongeral (2013), atualmente, o grupo Aegon destaca-se da seguinte forma:

- a) está entre os 10 maiores grupos de seguros e previdência do mundo, com mais de 24 mil funcionários;
- b) está entre os três maiores do Reino Unido e Holanda em aposentadorias grupais;
- c) situa-se entre os 10 maiores dos Estados Unidos em planos de contribuição definida;
- d) é uma das 10 maiores seguradoras na Espanha e França em seguro de vida.

Também, de acordo com o citado documento (MANUAL MONGERAL, 2013), hoje, a Mongeral Aegon, uma das 10 maiores seguradoras independentes do país, é a primeira colocada no mercado de planos de fundo de pensão instituídos, apresentando mais de R\$135 milhões em benefícios pagos em 2012; contando com 55 unidades de produção no Brasil e 839 funcionários.

No Brasil, o marco histórico da Mongeral inicia-se, em 1835, com sua fundação. Na ocasião, atendia o servidor público civil e militar, e, em 1836, houve o primeiro benefício pago. Na Primeira Guerra Mundial, em 1923, foram assistidos mais de 4.000 pensionistas. A Mongeral Aegon é reconhecida pelo governo como a precursora da previdência social no Brasil, em 1954. Nos primeiros anos do novo milênio, a Mongeral Aegon criou extensos portfólios de coberturas de vida e previdência, tornando-se especialista em seguros de vida, previdenciária e investimentos. Neste sentido, a empresa está organizada em quatro linhas de negócios, quais sejam:

- a) Rede – 55 sucursais em todo o país;
- b) Corporate;
- c) Previdência Pública;
- d) Previdência Privada.

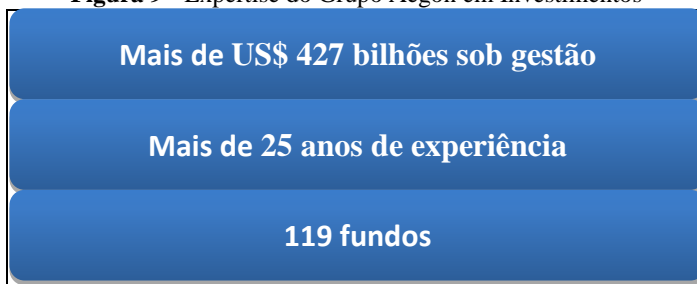
Com todo esse aparato, a Mongeral Aegon oferece serviços para pessoas físicas, empresas, entidades e fundos de pensão, através das seguintes empresas que a compõem:

- a) **Mongeral Aegon Seguros e Previdência:** Desenvolve projetos customizados para comercialização de seguros de vida e previdência, 100% adaptados à realidade de cada parceiro de negócio. Os produtos oferecidos são:
- Seguros populares e massificados;
  - Benefícios por morte prematura;
  - Benefícios por invalidez;
  - Benefícios em caso de acidente;
  - PGBLs<sup>7</sup> E VGBLs<sup>8</sup> individuais;
  - Planos abertos de previdência corporativa;
  - Seguros para públicos de alta renda;
  - Seguros de vida em grupo;
  - Planos fechados de previdência (públicos ou privados);
  - Exteriorização de riscos atuariais;
- b) **Mongeral Aegon Investimento:** É a gestora de ativos criada pela Mongeral Aegon, cujos resultados estão descritos na figura 9, com o objetivo de fornecer soluções inovadoras e retornos consistentes para o planejamento financeiro dos clientes, levando em consideração seus objetivos, as regras emanadas pelos órgãos reguladores e de autorregulação, e as melhores práticas de governança corporativa;

---

<sup>7</sup> PGBL: Plano gerador de benefício livre é uma das modalidades de plano previdenciário privado no Brasil.

<sup>8</sup> VGBL: Vida gerador de benefício livre é também uma das modalidades de plano previdenciário privado, onde o Imposto de Renda incide apenas sobre a rentabilidade acumulada até o momento do resgate do benefício, e não sobre o montante total de cada resgate, como no PGBL.

**Figura 9** - Expertise do Grupo Aegon em Investimentos

**Fonte:** Manual Mongeral (2013).

- c) **Mongeral Aegon Fundo de Pensão:** Tem a previdência como o negócio, essa característica faz com que a empresa acompanhe as necessidades do mercado, seus marcos regulatórios e o potencial crescente para desenvolver soluções no desenvolvimento, administração e gestão de planos patrocinados e instituídos, além de consultoria na busca da melhor solução para fundos de pensão. A Mongeral Aegon Fundo de Pensão tem nas alianças uma de suas principais características de negócios. Hoje, líderes nesse mercado, com 28 fundos de pensão, que reúnem 36 planos comercializados, num universo de mais de 400 instituidores e 80 mil participantes, dos quais se destacam as parcerias com a Petros, Jusprev, Quanta, SicoobPrev e as OABPrevs em todo o país, que reúnem 100% das seccionais da OAB;
- d) **Gestão Previdenciária, em parceria com a Data A Soluções em Previdência:** Desenvolve e disponibiliza aos fundos de pensão parceiros um sistema próprio para soluções completas em gestão previdenciária. É possível obter consultoria completa na administração de fundos de pensão, com ganho de escala e redução de custos e processos;

A partir do breve panorama histórico e da atuação no mercado da empresa Mongeral Aegon, pode-se alinhar os resultados obtidos a partir da coleta de dados desta pesquisa.

De acordo com os objetivos propostos, no item seguinte, os dados obtidos, por meio das entrevistas e observação, bem como a partir dos dados secundários, são apresentados, analisados e discutidos.

Primeiramente, faz-se a caracterização da Universidade Corporativa Seguros da Mongeral Aegon. Posteriormente, são analisadas ações estratégicas de marketing da UC em estudo, voltadas ao cumprimento dos objetivos da citada empresa, a partir dos 7 P's do composto de marketing. Por fim, apresentam-se alternativas para o aprimoramento das ações estratégicas de marketing para a Universidade Corporativa Seguros, da Mongeral Aegon.

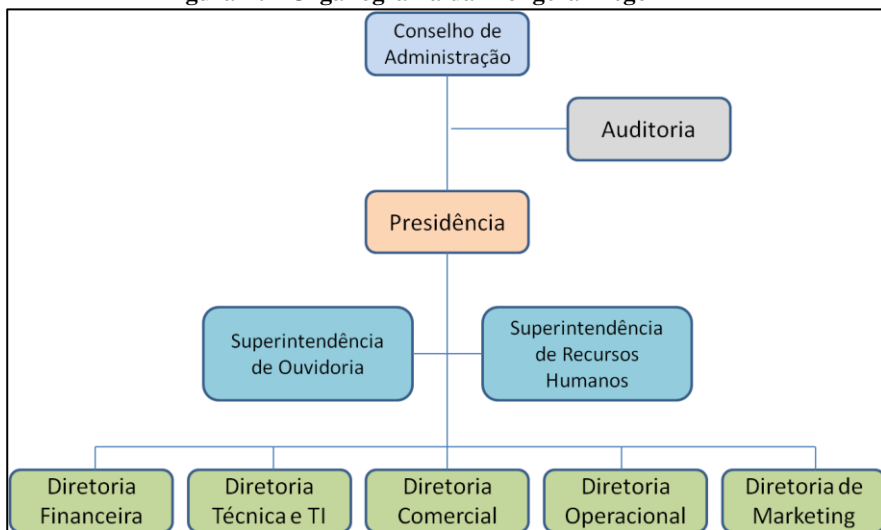
#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEGUROS

A Universidade Corporativa Seguros é a mais nova proposta concretizada da Mongeral Aegon, em 2013, que investe atualmente na formação dos consultores em parceria com a Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG -, investindo integralmente na formação técnica, oferecendo capacitação, qualificação e desenvolvimento profissional. Possui 4 mil consultores de benefícios, 2 mil formados pela própria companhia.

A referida UC Seguros está vinculada à área de desenvolvimento humano, com núcleo em diversas áreas da empresa. A gestão está sob responsabilidade da Superintendência de Recursos Humanos. A figura 10, a seguir, apresenta o organograma da Mongeral Aegon e o departamento no qual a UC está inserida.



**Figura 10 - Organograma da Mongeral Aegon**



**Fonte:** Portal Corporativo (2013).

Pioneira no treinamento e habilitação de seus profissionais, a Mongeral Aegon faz da especialização seu diferencial, conforme explica Helder Molina, presidente da Mongeral Aegon, cujo relato é mostrado na sequência:

O bom profissional é um fator chave, tanto para o domínio de um portfólio consistente de coberturas, capaz de suprir as necessidades dos nossos clientes ao longo da vida; quanto para a venda de qualidade, por meio de corretores que saibam prestar consultoria e acompanhar os clientes em suas necessidades diversas.

A empresa acredita que um dos meios para a obtenção da qualidade daquilo que faz vem da garantia de contar com profissionais capacitados. Esta crença é concretizada por meio de ações voltadas à qualificação do seu corpo funcional. Neste âmbito, foi uma das primeiras seguradoras a oferecer cursos fechados em parceria com a Funenseg, a partir da circular Susep Nº 177, de 11 de dezembro de 2001.

A parceria com a Funenseg para a estruturação dos cursos funciona da seguinte maneira: primeiramente, um funcionário da

Funenseg visita a Mongeral Aegon e realiza o levantamento das necessidades; depois é elaborado um projeto pedagógico e orçamento para discussão e aprovação; após inicia-se o curso e o acompanhamento de desempenho dos alunos e professores; e, por fim, efetua-se a avaliação final e a entrega dos certificados de conclusão.

Para a Mongeral Aegon, o corretor tem um papel fundamental. Sendo assim, a empresa investe na formação desses profissionais, oferecendo oportunidades de desenvolvimento para o alcance dos objetivos planejados e respectivos resultados. Neste sentido, o programa de desenvolvimento do corretor da Universidade Seguros tem os objetivos de:

- a) Desenvolver competências e habilidades que os tornem aptos ao exercício da profissão de corretor;
- b) Oportunizar o desenvolvimento de curto, médio e longo prazos, capacitando o profissional para atuar em diferentes nichos de mercado;
- c) Tornar o negócio mais produtivo e rentável.

O desafio de criar uma Universidade Corporativa para desenvolver pessoas e reter profissionais de alto desempenho é certo nas organizações modernas. Barley (1998) confirma essa lógica afirmando que as universidades corporativas surgiram com a finalidade de tornar as organizações mais competitivas frente aos desafios presentes em um ambiente de rápidas mudanças. A Mongeral Aegon visionando esta oportunidade alavancou para um novo patamar sua estrutura de capacitação e desenvolvimento de consultores, criando a Universidade Corporativa Seguros, que busca a identificação, atração, capacitação, desenvolvimento e retenção de talentos.

Conforme apresentado na fundamentação teórico-empírica, a Configuração do Sistema Educacional Brasileiro, ilustrada pela Figura 2, contempla, em cinco eixos, as tipologias de educação identificadas no sistema educacional do país. A Universidade Corporativa Seguros, objeto de estudo deste trabalho enquadra-se no eixo Educação Corporativa em Entidade Privada, de forma que realiza o ensino por meio de cursos de capacitação, treinamento, desenvolvimento e pós-graduações, deixando de ser um simples Centro de Treinamento e Desenvolvimento para utilizar o conceito de Universidade Corporativa. A figura 11, a seguir, mostra o eixo Educação Corporativa, já contemplado na Figura 2.

**Figura 11 - Eixo Educação Corporativa**



**Fonte:** Pickler e Rocha (2011).

A Universidade Corporativa Seguros, em parceria com a Escola Nacional de Seguros, desenvolve pesquisas com estudos específicos sobre vários temas relativos ao setor, relatórios sobre perfil dos corretores, região e identificação de cenários e nichos de consumo. Esses trabalhos fornecem subsídios para que a empresa Mongeral Aegon elabore suas políticas comerciais e estratégias de ação e, dessa forma, mantenha-se alinhada aos seus objetivos estratégicos, o que confere com a compreensão de Eboli (2004) a respeito de um dos propósitos a ser alcançado por este tipo de instituição de ensino.

Neste âmbito, cabe ressaltar que a citada UC, de acordo com o Portal Corporativo (2013), tem como missão desenvolver o mercado de seguros através da geração e difusão de conhecimento e da capacitação de profissionais.

Neste sentido, identificaram-se as ações estratégicas de marketing da Universidade Seguros, da Mongeral Aegon, com base no composto de marketing para serviços educacionais, utilizando-se os 7 P's já trabalhados na fundamentação teórico - empírica, conforme descritos a seguir.

#### 4.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING DA UNIVERSIDADE SEGUROS

Neste item, são apresentados os dados obtidos por meio do instrumento de coleta de dados, buscando-se a validação do conteúdo extraído das entrevistas a partir da fundamentação teórico-empírica desenvolvida no trabalho.

##### 4.2.1 Estratégia de produto/serviço

Quanto ao serviço oferecido pela Universidade Corporativa Seguros, conforme afirmam os entrevistados, em um primeiro momento, este se refere especialmente a um Curso específico que busca a formação do consultor, de acordo com o conteúdo estabelecido pela Escola Nacional de Seguros (Funenseg), para que o indivíduo possa se certificar tecnicamente e obter o registro na Superintendência de Seguros Privados (SUSEP, 2013). Trata-se da certificação técnica de profissionais que precisam atestar conhecimento específico sobre as disciplinas estabelecidas pela Susep (2013), de acordo com a Resolução do CNSP nº 115 de 2004. O citado Curso confere aos aprovados, de acordo com normas estabelecidas, o Certificado de Habilitação Técnico-Profissional, indispensável à obtenção do registro profissional de corretor de seguros de vida, previdência e capitalização, junto à Susep.

Relativo a este aspecto, o entrevistado *Alpha* faz o seguinte relato:

O termo Universidade Seguros ainda é novo, mas temos uma estrutura de formação corporativa que nos coloca no patamar para utilizarmos esse termo no meio corporativo. Hoje formamos o consultor em parceria com a Funenseg, que certifica o corretor com o registro na Susep.

Nesta perspectiva, percebe-se que a Instituição de ensino em estudo atende as demandas do profissional de seguros, uma vez que,

como destaca o Manual Mongeral (2013), o corretor de seguros era visto como opção de trabalho para quem desejava manter a renda após a aposentadoria ou para quem buscava apenas uma colocação no mercado, hoje, principalmente para quem atua com Vida e Previdência, sendo que nos dias atuais é uma profissão visada por quem busca realização e estabilidade financeira.

Mas, não é somente isso, já que os serviços oferecidos pela citada UC não param por aí. Tal instituição de ensino oferece, também, formação continuada em nível de especialização. O corretor que opta por se especializar com seguros de Vida e Previdência atua como consultor, diagnosticando necessidades e indicando as melhores soluções para os clientes. A partir do momento em que o aluno se forma e se habilita como profissional, ele continua se atualizando e se especializando dentro da Universidade Seguros.

Diante de tais condições, segundo o entrevistado *Epsilon*,

A Escola Nacional de Seguros é uma instituição educacional de reconhecimento nacional em Seguros e Previdência. Nossa instituição atua em parceria, adapta o conteúdo oferecido pela Funenseg à realidade e necessidades da Mongeral. Por isso, iniciou o desejo de formarmos a nossa Universidade Corporativa. O serviço principal é oferecer por meio da educação corporativa a certificação para que o corretor obtenha o registro na Superintendência de Seguros Privados (Susep) e habilite-lo a atuar no mercado de seguros da Mongeral.

A realidade apontada pelos entrevistados vem confirmar o que Mack (2008) compreende como uma Universidade Corporativa, uma vez que, para esta fonte, depois de criado o modelo de aprendizagem, a próxima etapa é selecionar os parceiros com os quais se associam. Isto é, as parcerias são essenciais para o funcionamento deste tipo de universidade. Os parceiros podem ser instituições de ensino superior, escolas técnicas, centros de pesquisa, consultorias em treinamento e profissionais autônomos. As possibilidades de parcerias, no entanto, são contingenciais aos objetivos e recursos envolvidos, caracterizando-se como um dispositivo de flexibilidade para promover o desenvolvimento profissional.

Dessa forma, a parceria da Universidade Seguros com a Funenseg concretiza a realidade de uma universidade corporativa, de maneira que

viabiliza a formação e certificação dos consultores amarrados aos objetivos da Mongeral Aegon, o que reafirma a concepção de Meister (1999) ao salientar que as universidades corporativas e as instituições de ensino superior estão cada vez mais juntando forças, e integrando as metas de cada funcionário, da organização e da instituição educacional em uma parceria benéfica para todos os três. O aprendizado e trabalho estão cada vez mais interligados, bem como a parceria entre universidades corporativas e instituições de educação superior, com vistas a formar a força de trabalho que esse novo ambiente demanda.

Assim, das quatro modalidades de parcerias empresa/escola apresentadas por Meister (1999) como sendo as mais frequentes, a Universidade Seguros enquadra-se na concepção em forma consórcio de parceiros de aprendizagem, combinando cursos e programas sob medida, além de mesclar outras modalidades, pois a Universidade Seguros também viabiliza, em sua parceria, programas personalizados de especialização para seus consultores.

Quanto à qualidade do serviço oferecido, verifica-se que o corpo docente, em relação ao seu nível de qualificação, é formado por profissionais especialistas, mestres e doutores. A composição desse quadro funcional é também resultante pela parceria estabelecida entre a UC em estudo e a Funenseg, a partir do que se torna possível oferecer todos os níveis de capacitação. No caso das especializações, a Mongeral Aegon pode selecionar profissionais da instituição para lecionar e repassar conhecimentos inerentes às características da instituição, ou também utilizar o corpo docente da própria instituição educacional parceira. Isso dependerá das características e estrutura dos cursos que serão oferecidos como são adaptados à realidade da organização. Esse entendimento vai ao encontro do que afirma o Entrevistado *Alpha*, como segue:

Os professores são profissionais com profundo conhecimento prático e teórico do mercado de Seguros e Previdência. A maior parte da contratação é realizada pela Funenseg que possui tradição neste mercado, mas dependendo do currículo do docente podemos alocá-lo para ministrar disciplinas no curso.

Quanto ao mesmo assunto, o entrevistado *Gamma* faz o seguinte apontamento:

A instituição oferece todos os níveis de qualificação dos docentes, pois nos preocupamos com a qualidade da formação dos consultores.

Já, o entrevistado *Epsilon* contribui relatando que:

Os docentes são profissionais críticos, que conhecem a realidade do mercado e do negócio que trabalhamos, são comprometidos com a aprendizagem, utilizando metodologias participativas e não somente expositivas. É importante que o profissional tenha um mínimo de formação em nível de especialização, mas que tenha, principalmente, habilidades, atualização, pontualidade, responsabilidade, postura moral e ética. Pois é esse exemplo que queremos dos nossos consultores.

Quanto aos níveis de aperfeiçoamento oferecidos pela Universidade Seguros, foi possível identificar quatro patamares, que, de acordo com o Portal Corporativo (2013) Mongeral, são pautados em: Formação; Habilitação; Especialização; e Atualização.

Neste campo, o entrevistado A assinala que “oferecemos cursos de treinamento e capacitação com vistas a tornar o colaborador apto para conduzir o mercado de seguros e previdência como profissional gabaritado para tal”.

De outra forma, o entrevistado *Beta* relata que,

O objetivo é transformar a Universidade Seguros em um centro de educação que ofereça ensino superior de qualidade em todos os níveis. Hoje, a FUNENSEG oferece essa possibilidade, mas ainda não abraçamos sua totalidade de cursos para nossa gama de funcionários. Pois, queremos construir cursos que possibilitem formar nossos consultores por todas as regiões do Brasil, onde temos as sucursais. E, já estamos caminhando para isso, com os cursos de habilitação e formação, por exemplo. Contudo, precisamos ampliar para outros níveis, como graduações, para aqueles que possuem somente o ensino médio.

O fato descrito pelo entrevistado B remete ao que defende Otranto (2001), em que a universidade corporativa é um espaço educacional dentro de uma empresa, que tem por objetivo institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua para garantir aquisição de novas competências e vantagens competitivas. A Universidade Seguros está construindo essa identidade por toda a organização, já que, existe a preocupação em levar a formação aos consultores, que se encontram nas 55 sucursais espalhadas pelo Brasil. Mesmo que, ainda, não esteja na prática o acesso ao ensino superior para todos.

Já, o entrevistado *Gamma*, contribui dizendo que “estão disponíveis vários níveis de aperfeiçoamento. De acordo com o interesse do colaborador, é possível que ele faça uma graduação ou especialização, e que a Mongeral dê esse suporte”.

Na continuidade, o entrevistado *Delta* traz a seguinte informação:

O consultor realiza um curso de formação e, depois que realiza a prova, ele faz um curso de habilitação para retirar o registro. Posteriormente, eles são instigados a se capacitarem e aperfeiçoarem, quando é oferecido um leque de cursos de atualização.

Também sobre os objetivos a serem alcançados pela UC Seguros, o entrevistado *Epsilon* afirma que,

Nosso objetivo é oferecer todos os níveis de aperfeiçoamento para todos os colaboradores, de tal forma que, tenhamos subsídios para abraçar as necessidades da empresa, mas principalmente, do colaborador. Suprir suas expectativas profissionais é muito importante, para que ele possa nos dar o retorno que queremos em vendas. A Universidade Seguros está limitada para suprir as demandas de todos os ramos de negócio da Mongeral, porém no que diz respeito a Seguros e Previdência, somos a única que forma e capacita os consultores para atuarem no mercado.

A afirmação do entrevistado E vai ao encontro do que afirma Eboli (2004), quando diz que a educação gera competência, que se transforma em qualidade, que promove maior competitividade no



mercado. A Universidade Seguros buscou focalizar seu nicho de formação para gerar a competência dos consultores, de maneira que resultem em maior qualidade dos serviços prestados e lucratividade para a organização.

No momento seguinte, quando questionados sobre quantos e quais cursos são oferecidos pela UC citada, os entrevistados destacam que esta possibilita agregar conhecimento por meio da capacitação a todos os corretores que ingressam na companhia, tendo como objetivo preparar profissionais para atuarem como corretores da Mongeral Aegon.

Os cursos oferecidos aos consultores pela Universidade Seguros de acordo com cada nível de formação supracitados, e conforme apresentados no Portal Corporativo (2013), correspondem no quesito Cursos de Formação por dois cursos destinados a públicos diferentes, como segue:

**Formação Treinando:** destinado a profissionais sem Susep, este curso de formação conta com apresentações presenciais, vídeos, curso on-line, apostilas, jogos didáticos e outros. Para conclusão do curso, é necessária dedicação mínima de 40 horas de estudo presencial, além de auto-estudo.

**Formação Corretor de Mercado:** voltado para profissionais com experiência neste segmento e habilitados pela Susep. Para conclusão do curso, é necessária dedicação mínima de 16 horas de estudo presencial.

Quanto aos cursos de atualização dos consultores, de acordo com o Portal Corporativo (2013), estes visam o desenvolvimento de médio e longo prazo, para o desenvolvimento técnico e comportamental. Os temas podem ser pré-definidos, de acordo com as necessidades identificadas nas equipes de vendas, ou selecionados pelas unidades, conforme o interesse dos corretores. Neste sentido, alguns dos Cursos de Atualização desenvolvidos na UC Seguros são:

- a) Palestras e workshops oferecidos periodicamente;
- b) Inclusão digital, conhecimento em idiomas e qualificação profissional oferecendo cursos como: Excel, Flash, Como elaborar um currículo, Como se comportar em uma entrevista de emprego, Blogs, E-mail, Inglês, Espanhol, Power Point outros.

Com relação ao nível de habilitação, a aludida Instituição oferece Curso para Habilitação de Corretores de Seguros, sendo que, ao final do curso, caso o aluno seja aprovado, a UC confere o certificado que

permite obter o registro na profissão junto à Susep. Com cerca de 9 meses de duração, este Curso é composto de 3 fases, quais sejam:

- a) Fase 1 – Habilita como Corretor de Capitalização;
- b) Fase 2 – Habilita o Corretor de Capitalização a operar, também, em Seguros de Vida e Previdência;
- c) Fase 3 – Habilita o Corretor de Capitalização e de Seguros de Vida e Previdência a comercializar todos os ramos de Seguros.

No nível de especialização, por sua vez, a UC oferece cursos de pós-graduação indicados para profissionais que pretendem aplicar seus conhecimentos em carreira gerencial. Os programas são estruturados para que os alunos despertem visão sistêmica e capacidade de adaptação às repentinas mudanças no contexto sócio-econômico e empresarial, habilidade fundamental em qualquer profissão. Assim, neste nível de ensino, tem-se as próximas alternativas:

- a) MBA Executivo em Seguros e Resseguro: tem por objetivo ampliar conhecimentos para o exercício de funções diretas em seguros e resseguro. Valendo-se de um conteúdo atualizado e baseando-se em comparações críticas, o curso aborda a realidade do mercado e dos novos atores que nele estão ingressando, visando à busca das melhores práticas de gestão;
- b) MBA em Gerência de Riscos: tem por objetivo capacitar o aluno para a tomada de decisão em relação aos riscos expostos, para que saiba como entender o ambiente, identificar, analisar e avaliar riscos, criando estratégias para eliminá-lo, minimizá-lo ou mesmo transferi-lo, por exemplo, utilizando seguros. Vai compreender, também, os pilares da Gestão de Riscos Corporativos.

Vale ainda dizer que os relatos até aqui obtidos revelam o esforço da UC pesquisada em oferecer serviços educacionais que apresentem características e elementos capazes de alcançar os benefícios e desejos esperados por seus colaboradores, conforme pressupostos apresentados por Lovelock e Wright (2002).

Afinal, conforme compreendido por Kotler e Fox (1994), um produto/serviço consiste em variedades de linhas e itens disponíveis para os consumidores. Nesse entendimento, a Universidade Seguros oferece uma diversidade de cursos com diferentes níveis de formação, para capacitação e qualificação de corretores.

Quando indagados sobre como o produto/serviço oferecido pela Universidade Seguros satisfaz os desejos ou necessidades da organização e dos alunos, os entrevistados são enfáticos ao afirmar que a Mongeral Aegon acredita que, com o investimento na educação dos seus consultores, é possível obter um retorno do capital intelectual para a organização inestimável, trazendo maiores habilidades e conhecimentos para um público que lida diariamente com o produto final (a venda de seguros), corroborando para o crescimento desse mercado e para o alcance dos resultados globais da organização. Afinal, com a UC, o colaborador no papel de aluno que se especializa e aprende dentro da Universidade Seguros, egressa dos cursos como profissional habilitado para atuar como corretor de seguros no mercado em geral. A empresa investe na capacitação dos profissionais para darem o retorno intangível desse capital, porém o investimento em conhecimento é o bem mais precioso que cada consultor adquire da empresa. A respeito dessa realidade, o entrevistado *Delta* contribui dizendo que:

A Mongeral Aegon busca satisfazer seus desejos ou necessidades ao formar profissionais capacitados e habilitados por meio da educação corporativa, alinhando as estratégias da organização no cotidiano de cada consultor, pois é dessa forma que ele atingirá os objetivos e metas da nossa instituição. Já o consultor ou corretor, recebe essa gama de informações e oportunidade de desenvolvimento intelectual, estando como um profissional diferenciado no mercado de seguros.

De acordo com a lógica apresentada por Dombrowski (2001), a estratégia do produto/serviço determinam as características funcionais e de desempenho que serão comercializadas. Neste sentido, a Universidade Seguros desenvolve e capacita seus consultores para que tenham bom desempenho no mercado em que atuam, e tragam resultados otimistas para a organização. Já que, segundo a aceção do entrevistado, *Gamma*,

Trazer ou gerar conhecimentos é o principal ponto chave para a organização, considerando que o corretor de seguros ao se aperfeiçoar abrirá a mente para novas possibilidades, buscando ser mais criativo e autoconfiante em sua atividade.

No entendimento do entrevistado *Alpha*:

Ao investir na educação dos consultores a UC contribui para o crescimento pessoal e profissional, e para a organização que busca o retorno rentável desse capital intelectual, no crescimento das vendas e na forma de lidar com o cliente.

Conforme aborda o entrevistado *Epsilon*:

Trata-se de articular as competências individuais e organizacionais no contexto da empresa. A educação está relacionada ao processo de competitividade da organização. E todos saem ganhando nesse jogo, a empresa que investe para ter o retorno e aumento da produtividade, e o colaborador que tem possibilidades de elevar seus ganhos conforme seu engajamento.

Finalmente, com a pergunta sobre qual o desempenho do produto/serviço oferecidos pela UC com relação às organizações concorrentes no mercado, foi possível verificar que, para os entrevistados, a Mongeral Aegon é uma organização consolidada no mercado de Seguros e Previdência, e a Universidade Seguros entra como um grande diferencial frente seus concorrentes. Ao longo da sua história fez com que a empresa estivesse sempre atenta às mudanças das necessidades de consumo das pessoas, permitindo renovar e ampliar sua atuação a todo o momento, para atender cada vez mais as necessidades previdenciárias das pessoas e, como parte do aprendizado, a Universidade Seguros possibilita a interação do conhecimento com foco no diferencial competitivo. Esta situação é confirmada por meio do depoimento do entrevistado *Alpha*, citado em seguida:

Somos hoje uma das maiores seguradoras do Brasil, nossos projetos são customizados, e isso se deve ao investimento na formação dos corretores, que agregam valor ao nosso serviço.

Novamente, a ideia de se ter uma UC para o desenvolvimento de talentos humanos alinhados às estratégias da Aegon Mongeral, à luz do

que preconiza Eboli (2004), é suportada pelo entendimento do entrevistado *Beta*, ao lembrar que:

A história da Mongeral Aegon traz componentes diferenciados, ou seja, uma instituição consolidada, que busca constantemente inovar para não perder mercados. E foi através da educação que ela deu um passo a frente de seus correntes.

Igualmente, os respondentes *Gamma*, *Delta* e *Epsilon*, respectivamente, compreendem a importância da UC para o desempenho da sua empresa, como se observa nas suas falas, a seguir. Assim, o entrevistado *Gamma* afirma que:

Nosso desempenho hoje é satisfatório comparado aos nossos concorrentes. Isso se deve ao empenho dos consultores em buscar o aprimoramento contínuo, assim como a Mongeral que investe, apoia e beneficia os corretores.

E, na visão do entrevistado *Delta*:

O desempenho é mensurável a partir do momento em que as metas de vendas são batidas, e os clientes satisfeitos com o serviço prestado. Essa condição tem nos firmado no Ranking das maiores seguradas do país. Sem dúvida o foco na formação e capacitação dos corretores nos eleva a uma posição privilegiada comparada aos nossos correntes.

Por fim, o entrevistado *Epsilon* enfatiza que:

A Educação corporativa vem justamente cumprir com a função de disseminar conhecimentos e habilidades para gerar vantagem competitiva e estarmos à frente dos nossos concorrentes. Por isso buscamos alinhar as estratégias da organização para que o funcionário possa agregar valor ao negócio.

Nessa perspectiva, a afirmação dos entrevistados confirma o que Dombrowlki (2001) pensa sobre a presença do marketing no âmbito organizacional que veio justamente para lidar com a crescente competitividade a que as empresas passaram a ser submetidas ultimamente, configurando-se os serviços oferecidos pela UC Seguros como uma estratégia de marketing, já que busca a satisfação das necessidades dos seus usuários e, principalmente, da organização para a qual foi criada. Nesta ótica, a referida instituição de ensino acaba também por permitir que a organizacional Mongeral diferencie-se de seus concorrentes, mostrando, com isso, que a estratégia de produto praticada por esta UC é indissociável da estratégia organizacional.

#### **4.2.2 Estratégia de Preço**

A estratégia de preço, conforme preconizam Kotler e Fox (1995), deve ser de grande interesse das instituições, tendo em vista que muitas dependem das anuidades e contribuições para se manter operando. Naturalmente que o preço caba por influenciar a escolha do aluno, pois permite que este pague pelo curso desejado, pela qualidade, características da instituição, e localização, por exemplo. A Universidade Seguros apresenta peculiaridades com relação ao preço empregado no serviço, descritas a seguir.

Ao serem perguntados sobre a influência da dinâmica do mercado, perfil do público-alvo e estratégia geral da empresa, seu posicionamento no mercado sobre a definição do preço dos produtos/serviços oferecidos pela UC em foco, os entrevistados citam que, preliminarmente, o curso de formação de Consultores é essencialmente gratuito. Com isso, o custo para a oferta do curso e para a seleção dos candidatos é equalizado no retorno deste investimento em curto e médio prazo, pois os profissionais que egressam estão aptos para atuarem no mercado de seguros e realizarem grandes negócios. Outros projetos são desenvolvidos para a oferta de cursos em nível de graduação e especialização e, nesse sentido, o aluno custeia parte do curso, ou seja, um incentivo a mais para o crescimento e atualização profissional. Como o termo “Universidade” é novo para a Mongeral Aegon, ela está se estruturando, primeiramente, no que tem de melhor na oferta de formação para Consultores, para posteriormente ampliar essa oferta e para outros setores de negócios da organização. Nesse sentido, o entrevistado *Alpha* afirma que:

O mercado exige profissionais qualificados e que ofereçam serviços de qualidade, atenção no atendimento, transparência na venda, etc. A Mongeral Aegon busca continuamente alinhar seu corpo de corretores aos objetivos da instituição. Para isso, disponibiliza os cursos gratuitamente.

Já, o entrevistado *Beta* é pertinente ao descrever que:

A dinâmica do mercado funciona na sistemática da competitividade, ou seja, quem oferece o melhor custo benefício para o cliente. O público-alvo são os corretores, que precisam estar afinados com nossa estratégia, e possam não só vender seguros e previdência, mas fidelizar o cliente e deixá-lo satisfeito. Nossa estratégia é capacitar e aprimorar suas competências e habilidades à medida que entram na organização e demonstram aptidão para a profissão de corretor. A Mongeral investe constantemente sem onerar custos para o colaborador.

No entanto, o entrevistado *Epsilon* complementa a afirmação dos demais entrevistados afirmando que:

Os cursos de formação, atualização e habilitação são totalmente gratuitos e para se matricular, o aluno deve escolher se pretende estudar pelo método online ou presencial, dependendo da sua localização. Os cursos de especialização ainda são custeados pelo corretor.

A contribuição dos entrevistados vai ao encontro do que aborda Boas (2008), com relação às estratégias de posicionamento, pois no que refere à infraestrutura oferecida aos alunos e inserção dos estudantes no mercado de trabalho, a Universidade Seguros está atenta a esses fatores para oferecer estrutura adequada e tornar os alunos aptos profissionalmente no mercado. Dessa forma, a instituição constrói uma imagem positiva tanto de educação corporativa como da própria Mongeral Aegon. Sobre o preço, mais especificamente, baseando-se em Kotler e Fox (1995), observa-se que, na UC analisada, ele inclui vários elementos e que, portanto, esta instituição de ensino encaixa-se no preço de lista, ou seja, aquele em que está presente o valor declarado do

serviço, mas o preço real fica *menor* diante da gratuidade dos serviços prestados.

A respeito da política de preço adotada pela UC para funcionários (mensalidades, bolsas, benefícios, prazos, financiamentos), os entrevistados afirmam que a instituição investe na profissionalização de pessoas que desejam atuar como corretor de seguros, por isso custeia os cursos de formação e habilitação técnica da SUSEP de pessoas aprovadas no processo seletivo da Mongeral. Os programas de ensino são gratuitos, oferecendo cursos *online* e presenciais sobre temas diversos que visam à capacitação para o mercado de trabalho ou a atualização de profissionais, conforme já comentado anteriormente.

Porém, no quesito especialização, o curso é custeado pelo aluno, e a instituição viabiliza os estudos no que se refere à disponibilidade e flexibilidade de tempo para dedicação às aulas. Atualmente, a parceria com a FUNENSEG permite que o colaborador obtenha 20% de desconto sobre o valor da mensalidade. Além disso, a parceria possibilita ainda obter bolsa de estudos, desde que o aluno cumpra as seguintes condições:

- a) Manter o seu coeficiente de rendimento - CR (somatório das notas finais das disciplinas cursadas dividido pelo número de disciplinas cursadas) - igual ou superior a 7,0 (sete) em cada semestre letivo;
- b) Não ser reprovado em mais de duas disciplinas em cada semestre letivo;
- c) Não ser repreendido por má conduta acadêmica ou administrativa;
- d) Manter seu vínculo empregatício com a Mongeral Aegon.

Nesse aspecto, conforme descrito por Kotler e Fox (1995), percebe-se que a Universidade Seguros utiliza a estratégia de preço orientada para custos e para a concorrência, tendo em vista que o custo na formação dos corretores contrapõe na qualidade do serviço prestado pela Mongeral Aegon, que demanda em maiores vendas e na fidelização do cliente. Assim como, a combinação do preço orientado para a concorrência que matém seu posicionamento em relação aos concorrentes.

Diante do exposto, fica evidenciado que a estratégia de preço praticada pela UC Seguros está mais fundamentada naquela que considera o preço orientado para a concorrência – de acordo com a classificação dada por Kotler e Fox (1994) -, visto que o seu foco é o desenvolvimento de talentos que possam torná-la competitiva, o que



justifica a gratuidade dos cursos. Por conseguinte, não exatamente, os gestores da citada UC estão preocupados em definir um preço orientado para a demanda, nem tampouco um preço orientado para os custos envolvidos.

#### 4.2.3 Estratégia de Praça/Distribuição

Tendo como premissa que uma estratégia de canal de distribuição contempla a forma como será disseminado o acesso ao produto/serviço para adquiri-lo, Kotler e Fox (1994) afirmam que o produto/serviço deve ser distribuído por meio de um canal de distribuição eficaz que atenda seus mercados. Dessa forma, a estratégia utilizada pela Universidade Seguros, para distribuir seus serviços ao seu público alvo, permite ampliar a disponibilidade de programas e localizações dos serviços oferecidos.

Com isso, quando questionados sobre produto/serviço oferecido pela UC ao seu alunado em termos de facilidade e conveniência para adquiri-lo, todos os entrevistados são enfáticos ao ser referirem à presença de um *site* - intitulado *Nova Profissão* ([www.novaprofissao.com.br](http://www.novaprofissao.com.br)) - dedicado à captação de novos corretores, o qual foi formulado e é disponibilizado pela própria instituição de ensino. A ferramenta, pioneira no mercado de seguros de vida e previdência, permite a organização do perfil dos candidatos, concentrando em apenas um canal o recebimento de cadastros de todo o país, por meio da qual o candidato preenche um questionário com informações básicas (como nível de escolaridade e conhecimentos, além do seu perfil comportamental).

Ainda, o *site Nova Profissão* traz informações sobre o que é ser consultor de benefícios, depoimentos de profissionais que já estão no mercado e esclarece dúvidas sobre como começar. Destaca, por exemplo, as principais vantagens em se tornar um corretor, como a autonomia para administrar o próprio negócio, sem necessidade de um alto investimento inicial.

Conforme informado pelo citado *site*, os cursos oferecidos pela UC estudada acontecem nas 55 unidades de negócios da companhia, tendo como um dos objetivos recrutar talentos que ainda não estão inseridos no mercado segurador. Dessa forma, é possível alocar os candidatos inscritos na região mais próxima de sua residência, de acordo com o número de vagas abertas.

A figura 12, a seguir, mostra a página principal - *home page* - do portal *Nova Profissão*.

**Figura 12** - Portal Nova Profissão



**Fonte:** Webpage (2013).

A respeito da estratégia de canal de distribuição desenvolvida pela UC Seguros, de acordo com o entrevistado *Beta*,

A instituição oferece todos os mecanismos para que o aluno entre com facilidade, pois basta ter vontade e querer ser um profissional da área. Assim, o site chamado Nova Profissão foi planejado para viabilizar aos interessados que se candidatassem a uma vaga de corretor na Mongeral.

Já, o entrevistado *Delta* diz que o *site* Nova Profissão:

Foi projetado para disponibilizar vagas para que qualquer pessoa se cadastre. Tendo o interesse, o candidato vai receber toda a instrução e formação para se tornar um corretor de seguros.

Igualmente sobre questão da distribuição, o entrevistado *Epsilon* afirma que:

A instituição oferece uma ferramenta, através do site, que permite a seleção de candidatos para serem corretores de seguros. O site funciona,

portanto, como facilitador para aqueles que estão em busca de uma carreira autônoma, flexibilidade de horários e ganhos ilimitados.

Nesse sentido, fica marcado, de acordo com os relatos dos entrevistados, que a Universidade Seguros distribui seus serviços por meio *online*, uma forma abrangente para manter e atender seus mercados, já que necessita recrutar corretores para atender as demandas em todo o país onde atua. Neste âmbito, ficam caracterizadas semelhanças entre as afirmativas de Kotler e Fox (1994) e aquelas obtidas por meio das entrevistas, uma vez que os entrevistados descrevem que a instituição educacional analisada oferece programas diferentes e busca o planejamento de estratégias que tratam da maneira como seus serviços ficarão disponíveis aos usuários, constituindo o seu sistema de distribuição.

Já, sobre a quantidade total de alunos participantes, o entrevistado *Gamma*, informa que, atualmente possuem 503 alunos matriculados. Há turmas ao longo de todo ano e a abertura de novos cursos varia de acordo com cada sucursal. Os cursos são contínuos, e de acordo com o Portal Corporativo (2013), o curso para Habilitação de corretores de seguros é estruturado em módulos e com duração de cerca de nove meses. O exame para habilitação de corretores de seguros é realizado duas vezes ao ano, geralmente em julho e dezembro.

Assim, a seleção para ingresso nos cursos oferecidos, apresenta características bem particulares. Pois, conforme lembram os entrevistados, a Mongeral Aegon recentemente inovou, criando o portal Nova Profissão dedicado à captação de novos corretores, que possibilita o recebimento de cadastros de todo o país. Esse é o processo seletivo da Mongeral Aegon na captação de candidatos para a capacitação e treinamento de profissionais.

Quanto aos pré-requisitos exigidos, de acordo com o Portal Corporativo (2013), é necessário ter ensino médio completo comprovado, experiência em vendas, boa comunicação, espírito empreendedor e disponibilidade de horário integral. Os selecionados serão incluídos no treinamento para formação de corretores da Mongeral, que contempla teoria e prática em vendas. De acordo com o seu desempenho, poderão ser habilitados na Superintendência de Seguros Privados (Susep), como corretores de seguros de Vida, Previdência e Capitalização. Os currículos que não são selecionados ficam no banco de talentos da Mongeral.

Diante do quadro apresentado, verifica-se que a UC preocupa-se em fazer o monitoramento dos seus egressos. Nesse sentido, como a Universidade Seguros ainda está dando os primeiros passos, acredita-se que o desenvolvimento de uma política de acompanhamento e monitoramento dos alunos egressos será concretizada, o que é essencial para garantir com que os serviços oferecidos por ela cheguem de forma eficiente e eficaz nas mãos do seu público-alvo. Referente a esse aspecto, o entrevistado *Gamma* faz o seguinte relato:

Acreditamos que consolidando nossa universidade corporativa teremos que desenvolver uma política de acompanhamento e monitoramento dos alunos egressos, pois hoje nos preocupamos basicamente com o número de corretores que estão atuando no negócio dentro da instituição. Sabemos quantos são formados por nós que atuam na empresa, mas não há um acompanhamento de todos que participaram do curso ou porque desistiram pelo caminho.

Cardioli (2008) aponta que o acesso aos canais de distribuição abre portas para a entrada de novos concorrentes e que, diante desse fator, a instituição deve utilizar algumas táticas defensivas, como acordos de exclusividade, suprir defasagens na linha de produtos/serviços, diversificar, assim como, oferecer serviços de pós-venda eficazes. Neste sentido, a Universidade Seguros caminha nessa proposta buscando, em sua parceria com a Funenseg, customizar os cursos oferecidos, além de inovar com um canal de seleção da própria instituição que permite captar candidatos de todo o país, através do site “Nova Profissão”.

Preocupa-se ainda com o acompanhamento dos alunos/corretores que passam pela etapa de formação - uma forma de avaliar seu desempenho no decorrer da capacitação e da instituição como fomentadora da educação corporativa -, ou seja, trata-se de averiguar a eficácia pelo pós-venda, como descreve Cardioli (2008). Nesse ponto, observa-se que a UC não possui uma política de acompanhamento dos egressos enraizada, mas que está ciente de que deve buscar esse compromisso, pois pode apresentar-se como uma estratégia determinante para a instituição com relação aos seus concorrentes.

#### 4.2.4 Estratégia de Promoção

O esforço promocional em uma instituição educacional, nesse caso uma Universidade Corporativa, deve focar nas pessoas que deseja atingir, pois estas estão interessadas em ofertas reais e mensuráveis, como descontos, bolsas de estudo ou mesmo aula franqueada, como descrito por Cobra e Braga (2004). Com isso, cabe entender como a Universidade Seguros desenvolve esta variável do marketing.

No âmbito das estratégias de promoção usadas pela Universidade Seguros, vale iniciar falando sobre as mídias usadas para a divulgação dos seus serviços. Sobre isso, os entrevistados confirmam, a Mongeral Aegon é especialista no desenvolvimento de ações de marketing para promoção, divulgação, comercialização, e treinamento de equipes de vendas para campanhas de adesão.

E, para a Universidade Seguros, planeja-se para o ano de 2014 um forte investimento na divulgação dos serviços oferecidos pela instituição, de tal forma que atraia cada vez mais o interesse de Consultores, criando valor como uma empresa de excelência para se trabalhar. Em 2013, a Mongeral Aegon está estruturando a UC, pois o nome definido como “Universidade Seguros” limita-se ao ramo de negócios da empresa de Seguros e Previdência que compõe a organização. A empresa pensa no futuro ampliar para os demais ramos de negócios da instituição, devendo repensar o nome da Universidade Corporativa.

As principais mídias internas de divulgação utilizadas referem-se ao Portal Corporativo (2013) e a TV Corporativa Online. A respeito desses dois recursos, o entrevistado *Gamma* comenta que:

A TV Mongeral é uma mídia muito utilizada para fazermos a divulgação de todas as atividades, passar qualquer tipo de informe, e também são realizadas palestras e treinamentos. Outra mídia muito utilizada é a eletrônica: o nosso site é bastante dinâmico e de fácil acesso aos utilitários e, internamente, o Portal Corporativo é muito completo. Nele, constam informações sobre tudo o que acontece na Mongeral Aegon, inclusive sobre os cursos e possibilidades para o colaborador buscar sua capacitação e formação.

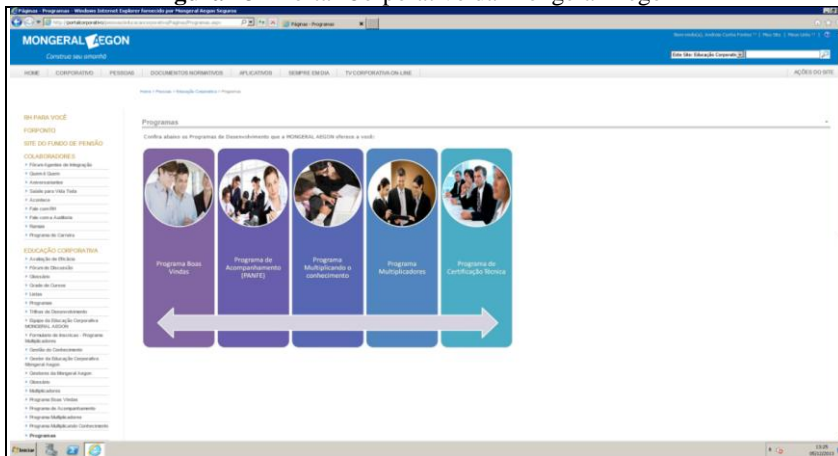
Igualmente se manifestando de forma positiva a respeito dos recursos usados para divulgar os serviços da UC Seguros, o entrevistado B corrobora com a opinião do pesquisado *Delta*, afirmando que:

A TV Mongeral divulga tudo que acontece na organização. Em cada sucursal é disponibilizada uma televisão, onde ficam passando todas as notícias, os cursos que serão oferecidos e como serão realizados. Normalmente, são disponibilizados alguns horários para que as vídeos conferências sejam realizadas simultaneamente em todas as sucursais.

Partindo dessa perspectiva, vale descrever os citados meios promocionais usados pela UC em estudo, tal como:

- a) **Portal Corporativo:** Como mostra a figura 13, o aludido portal contempla todas as informações da Mongeral Aegon, sejam relativas à empresa, ao seu negócio e às pessoas que a integram.

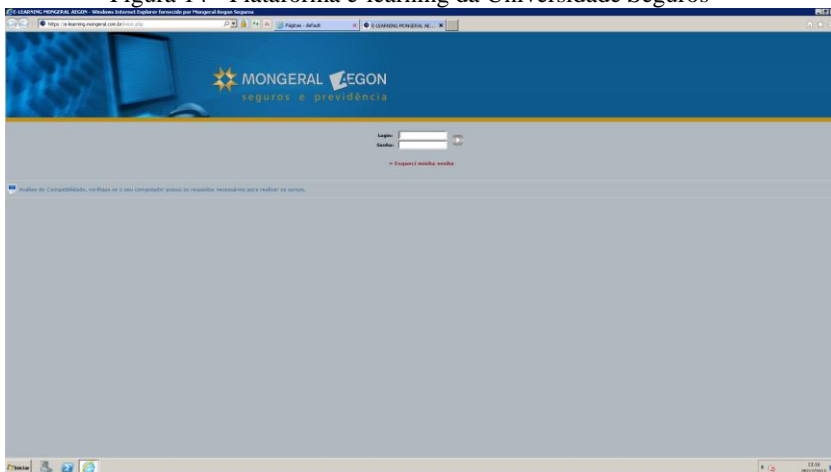
**Figura 13 - Portal Corporativo da Mongeral Aegon**



**Fonte:** Arquivos Mongeral Aegon (2013).

Dentro do portal, é possível navegar na área de Educação Corporativa, no qual o colaborador pode visualizar todas as informações de cursos disponíveis. Por esse canal, o aluno pode acessar, também, seu ambiente virtual de aprendizagem o “e-learning” (figura 14);

Figura 14 - Plataforma e-learning da Universidade Seguros



Fonte: Arquivos Mongeral Aegon (2013).

- b) **TV Corporativa online:** A TV Mongeral (figura 15) é um veículo de comunicação fundamental para a integração, memória e difusão dos valores corporativos da companhia, além de contribuir para formação, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores internos e externos. Dentre as companhias seguradoras em operação no Brasil a Mongeral Aegon é a única a manter de maneira regular uma televisão corporativa.

Figura 15 - Logotipo da TV Mongeral Aegon



Fonte: Arquivos Mongeral Aegon (2013).

Referente a esse aspecto, a Universidade Seguros emoldura-se quando Cobra e Braga (2004) relata que não existe uma regra básica para atrair e reter novos alunos, mas sim utilizar o bom senso e a criatividade para fidelizar o cliente e estimulá-lo a permanecer na instituição. A utilização das mídias internas pela UC facilita a comunicação com todos os colaboradores, e despertam o interesse e o comprometimento com a instituição, instigando os colaboradores a interagirem e a buscarem novos patamares dentro da organização.

Sobre as alternativas de promoção adotadas pela citada universidade corporativa, sabe-se que possuem grande relevância estratégica, como declaram os próprios entrevistados. Afinal, dizem eles, a TV Mongeral, insere-se no que há de mais moderno e inovador no mercado corporativo brasileiro, colocando a empresa no seletivo grupo de instituições que contam com esta poderosa ferramenta de comunicação. Na continuidade, o entrevistado *Alpha* faz a seguinte assertiva:

Com uma grade de programação arrojada, mesmo para os padrões das grandes corporações, como a Petrobras, Vale e Eletrobrás, a TV Mongeral quebra todos os paradigmas de qualidade, produção e veiculação deste meio digital. O Portal Corporativo viabiliza para todos os colaboradores fontes de informações relativas a todas as unidades de negócios.

A Universidade Seguros, por meio da TV Mongeral, realiza e estimula sua promoção de vendas, atenua a competição, além do que incentiva os colaboradores a participar, conforme aborda Cobra e Braga (2004), pois cria seu diferencial, que é o objetivo da campanha promocional.

Com relação à influência das características do público-alvo para a escolha dos canais de comunicação, os entrevistados consideram que, em função do volume de colaboradores em cada sucursal por todo o Brasil, buscou-se desenvolver por meio dos canais *online*, como o Portal Corporativo e da TV Mongeral, a divulgação e comunicação de todas as atividades da Instituição. No que tange aos Corretores, a divulgação por meio eletrônico viabiliza o acesso e a rapidez das informações, já que, eles passam grande parte do tempo atendendo os clientes externamente, e precisam estar atualizados de todos os movimentos da empresa.



Conforme tratam Scaglione e Piza (2011), a promoção é uma ferramenta utilizada para informar, estimular e promover a comercialização ou divulgação de seus produtos/serviços no mercado-alvo. Neste sentido, a UC estudada utiliza suas mídias indo ao encontro do que contemplam os autores, considera a oferta de cursos os serviços prestados, e o mercado-alvo são os colaboradores, especificamente na condição de corretor de seguros.

Quanto à forma de garantir ações de marketing para a realização de uma comunicação eficaz que proporcione promoção e educação, conforme afirmam os entrevistados, um ponto fundamental é desenvolver um planejamento bem definido com estratégias e público-alvo direcionados. Outro fator relevante refere-se à qualidade e à credibilidade dos cursos ofertados pela instituição, pois os colaboradores só se interessarão pelos cursos corporativos a partir do momento em que a empresa desenvolver mecanismos motivacionais, seja pelo crescimento pessoal ou profissional. A partir daí, a estratégia promocional permeia por aspectos simples, indo desde a satisfação dos ex-alunos, como por meio do boca a boca, até os níveis de suporte que a instituição disponibiliza, utilizando a mídia digital e oferecendo o serviço a um custo reduzido para o aluno.

Nesse contexto, dentro da visão de comunicador educacional que tratam Kotler e Fox (1994), devem ficar claras as tarefas de comunicação, de maneira que amplie a imagem da instituição, desenvolvendo a lealdade e apoio de toda a comunidade que está inserida no contexto. Para isso, como mencionado, a Universidade Seguros buscou desenvolver um planejamento bem definido com estratégias e público-alvo direcionados, e comunicando suas atividades por meio das mídias, o que demonstra a qualidade e a credibilidade da instituição, gerando, conseqüentemente, maior fortalecimento da sua imagem.

#### **4.2.5 Estratégia de Pessoas**

De acordo com o que propõe Cardioli (2008), na análise estratégica, entre as variáveis do composto de marketing existe uma relação de interdependência. A estratégia de pessoas dentro do composto de marketing dos 7P's propostos deve estar relacionada a todos os atores envolvidos com a instituição, funcionários, diretor, bem como professores, e que podem servir para o aluno (KOTLER; FOX, 1994).

Nesse sentido, com relação à quantidade de docentes vinculados à Universidade Corporativa, os entrevistados afirmam que, em parceria

com a Funenseg, estão à disposição 58 (cinquenta e oito) docentes vinculados aos cursos ofertados, e nas diversas áreas do conhecimento.

Já, referente ao nível de formação dos docentes, os entrevistados asseguram que são Doutores, Mestres e Especialistas com larga experiência acadêmica e no mercado de seguros.

Sobre a forma de contratação dos docentes, os entrevistados relatam que é realizada pela própria instituição parceira. Pois, de acordo com o entrevistado *Gamma*,

os professores contratados que são indicados pela Mongeral, possuem o contrato temporário, sem vínculo empregatício com a Funenseg.

Diante desse panorama, Boas (2008) retrata a importância de incluir metas com relação à titulação dos professores, como também o número de estudantes que possuem bolsa e o valor destas, pois são informações relevantes para elaboração de estratégias. Dessa forma, partindo do que observa o autor, verifica-se que a Universidade Seguros possui um corpo docente que apresenta, em seu quadro, professores com título de Doutor, Mestres e Especialistas, ou seja, constituindo em uma importante estratégia para que o serviço oferecido por ela seja de qualidade.

Outro ponto a considerar são os cursos oferecidos gratuitamente, como já mencionado, aos 503 alunos da UC. Esta, em verdade, consiste em uma estratégia para reter profissionais capacitados e qualificados dentro da empresa Mongeral Aegon.

Quanto às formas de incentivo para os corretores, os entrevistados ressaltam que os incentivos referem-se ao desenvolvimento de habilidades específicas para que o corretor torne-se um especialista em determinado plano ou público-alvo da Mongeral Aegon. Neste campo, o entrevistado *Alpha* faz o seguinte depoimento:

Na Universidade Seguros, é dada ao corretor uma habilitação de Especialista, ou seja, aquele que apresenta profundo conhecimento e resultados de vendas satisfatórias nos temas escolhidos em sua formação.

Para completar, o pesquisado *Delta* diz que:

Para se tornar um especialista, o corretor deverá obter conhecimento teórico (sala de aula) e prático

(por meio do teatro de vendas e de visitas supervisionadas pelo gestor) e não apenas realizar um treinamento sobre o produto ou público-alvo para receber certificado. As ações de continuidade no tema, o acompanhamento e o resultado de vendas serão diferenciais na especialização.

O entrevistado *Gamma* corrobora com essa descrição informando que,

o corretor que busca o crescimento profissional por meio de sua formação e capacitação na Universidade Seguros pode tornar-se Especialista. Aquele que tiver maior conhecimento e maiores vendas nos temas escolhidos em sua formação, no final do curso o corretor recebe o certificado de especialista, e possui grandes oportunidades de crescimento e ganhos na instituição.

No entanto, o entrevistado *Beta* aponta outras formas de incentivo oferecidas pela instituição, já que,

a Mongeral disponibiliza diversas formas de incentivo para aqueles corretores que se destacam em vendas, como o galo de ouro, que é um evento grandioso dentro da instituição, e o programa fidelidade, que apresenta vários incentivos para o corretor. Sem dúvida a procura pelo aperfeiçoamento e capacitação é mais significativa a partir do momento que a empresa disponibiliza alguns incentivos.

Os incentivos descritos pelo entrevistado *Beta*, bem como outras formas de incentivos disponibilizadas pela Mongeral Aegon também podem ser observados no Portal Corporativo (2013), os quais são descritos na sequência:

- a) **Arrancada:** A campanha arrancada movimenta a força de vendas da Mongeral Aegon. O objetivo da iniciativa é incentivar funcionários e corretores a já começarem a nova temporada com toda a disposição, buscando manter o histórico de crescimento da empresa, inclusive acima da

média do mercado. Em 2013, por exemplo, a campanha oferecia aos participantes a oportunidade de ganhar cinco carros 0 km — quatro VW Fox e um Honda Fit — além de uma viagem incrível para Foz do Iguaçu. Os campeões participam ainda de sorteios exclusivos, que incluem vales-compras de até R\$ 10 mil reais;

- b) **Galo de Ouro:** Campanha mais tradicional do mercado segurador reúne verdadeiras histórias de superação. Com quase 40 anos de história, sua galeria de campeões rende um livro formado por pessoas que acreditaram nos seus sonhos, venceram desafios e conquistaram a vitória. Contempla uma festa de premiação, e os campeões recebem uma viagem e um prêmio em dinheiro;
- c) **Acumulada:** O corretor acumula pontos de acordo com o número de vendas. Para fazer o resgate, o corretor deve estar ativo na Mongeral Aegon, ter IMAP mínimo de 76% e pelo menos 200 pontos de saldo;
- d) **Programa de Fidelidade:** oferece: Plano de saúde, Ultrabook, iPad, tablets, Smartphone e Seguro de vida.

Nesse entendimento, a Universidade Seguros vem estreitar o ensino por meio da educação corporativa dos corretores, de forma que eles possam dar o retorno financeiro por meio das vendas. Da mesma forma, a Mongeral Aegon oportuniza o crescimento profissional alinhando por meio dos incentivos apresentados que os funcionários busquem formações e capacitações para também se manterem competitivos. Conforme apresentado por Boas (2008), a qualidade é um bem de consumo, e o contentamento dos alunos é uma obrigação das IES. Quando o aluno sente prazer em frequentar um curso ou uma instituição, ele se fideliza no futuro. Neste sentido, a instituição pode promover o incentivo à fidelização, que sejam dinâmicos e que estimulem o consumo de novos produtos, ou uma forma de capitalizar a ociosidade. Podem trazer ainda, resultados interessantes à instituição e nos indicadores de satisfação.

#### 4.2.6 Estratégia de Processos

A estratégia de processo denota as ações planejadas e executadas de acordo com o perfil e expectativas dos clientes, vitais para o diferencial competitivo da empresa (FALCÃO, 2005). Nessa perspectiva, faz-se importante identificar os processos na execução dos

serviços educacionais realizados pela Universidade Seguros. Aqui, vale lembrar o conceito trazido por Kotler e Fox (1994), ao apontarem processos como todas as funções administrativas e burocráticas realizadas pela instituição.

Diante desse contexto, ao se investigar o modelo de ensino (presencial, semipresencial e/ou a distancia) adotado pela Universidade Corporativa Seguros, foi possível obter dos entrevistados a informação de que os cursos são realizados através do *site* da Funenseg, no ambiente Mongeral Aegon da Escola Virtual, em três módulos. Ao final de cada módulo, o formando realiza a prova *on-line* e, se for aprovado, seguirá para a próxima fase. Caso contrário, terá a oportunidade de realizar, na semana seguinte, a prova *on-line* de recuperação. No entanto, somente o curso de Especialização é presencial, com periodicidade de 15 em 15 dias. Oferecidos em três cidades: Rio de Janeiro, São Paulo e Goiânia.

Referente a esta dinâmica, o entrevistado *Gamma* complementa informando que,

os cursos referentes à formação do corretor são realizados pela Funenseg, que disponibiliza um ambiente virtual de aprendizagem, ou seja, são a distância. Quando se trata de formação superior dos corretores, no caso as especializações, são oferecidas presencialmente, mas possuem certa limitação, pois atingem somente os corretores que atuam em sucursais específicas.

Igualmente, o entrevistado *Alpha* relata a respeito do funcionamento dos cursos oferecidos pela UC pesquisada, comentando que,

os cursos são online, através da plataforma de aprendizagem da Mongeral. Claro que cada sucursal também tem sua autonomia para realizar palestras presenciais de motivação ou outras. Mas, a estratégia da UC é utilizar realmente a plataforma como metodologia de ensino.

Na continuidade, identifica-se que a UC em estudo apresenta certos diferenciais, quanto à sua capacidade de customização. Nesse aspecto, os entrevistados compreendem o ambiente virtual de

aprendizagem adequado às necessidades dos corretores, posto que este permite que os alunos:

- a) possam interagir com colegas, professores e coordenadores;
- b) recebam mensagens e informações sobre o curso;
- c) esclareçam suas dúvidas com os tutores pelo “Pergunte ao Professor”;
- d) consultem os materiais complementares do curso; e
- e) realizem exercícios e simulados para fixação do conteúdo.

Neste contexto, as vídeo-aulas objetivam auxiliar o estudo a distância para o Processo de Habilitação de Treinandos, sanando dúvidas, potencializando o aprendizado e reduzindo o número de reprovações. Ao todo, são 22 vídeo-aulas, ministradas por professores especialistas e docentes da Funenseg. Os vídeos só podem ser exibidos nas dependências da Mongeral Aegon e sua cópia é estritamente proibida. Porém, apesar de haver certas restrições, como esta relativa às vídeo-aulas, há benefícios evidentes na forma como os processos de ensino-aprendizagem são efetivados na UC Seguros, tal como destaca o entrevistado *Alpha*, ao relatar que,

o diferencial da Universidade Corporativa Seguros está no desenvolvimento customizado dos seus cursos, voltados para as nossas necessidades, conseqüentemente os corretores saem com um aprendizado voltado para os valores e cultura da empresa, a fim de alcançar os objetivos e metas.

O entrevistado *Gamma* confirma que,

o diferencial do curso refere-se à forma como são ministradas as aulas, através do ambiente virtual e da TV Mongeral, onde são reproduzidas as vídeo-aulas.

Com relação à frequência das aulas (semanal, mensal e o tempo de duração), os entrevistados responderam que o aluno deve acessar diariamente o ambiente virtual para realizar as atividades ou exercícios propostos pelos professores. No ensino a distância, o aluno possui autonomia para organizar seus horários de estudo de acordo com suas possibilidades. Porém, consideram que essa frequência pode variar em

função do nível e formato dos cursos oferecidos. Como já relatado, na especialização presencial, a frequência é de 15 em 15 dias, com tempo de duração de até 2 anos para que o aluno conclua.

Com relação aos cuidados tomados para garantir a qualidade dos serviços oferecidos e conseqüente satisfação dos alunos e da empresa; realização de avaliações; aspectos considerados na avaliação; uso dos resultados das avaliações para a redefinição/aperfeiçoamento dos processos, os entrevistados manifestam-se de forma positiva sobre o assunto.

O entrevistado *Alpha*, por exemplo, diz que

a parceria com uma instituição de ensino gabaritada para o mercado de seguros é um fator essencial na qualidade do serviço, pois oferecem um corpo docente qualificado e estrutura física e acadêmica para nossos funcionários. Isso faz com que a nossa Universidade Seguros seja credibilizada pelos alunos, pois permite a formação e certificação do processo realizado por eles.

A respeito das avaliações, conformem os entrevistados, para o curso de Habilitação para Corretor, as exigências são maiores, pois as provas são realizadas no mínimo duas vezes por ano, em quatro dias seguidos, com 50 questões por dia, totalizando 200 questões objetivas, com 05 alternativas A/B/C/D e E. O aluno para aprovação no curso deve obter 70% de frequência em cada disciplina. Nas disciplinas que implicarem em avaliação ou prova, será considerado aprovado o aluno que obtiver nota mínima igual a 7,0. Para aprovação na prova final o aluno deverá obter 70% de acertos em cada disciplina. As provas são elaboradas, aplicadas e corrigidas pela Funenseg. A divulgação do resultado é publicada no site da escola ([www.funenseg.org.br](http://www.funenseg.org.br)). No prazo de 40 dias úteis após a homologação do resultado oficial do curso, são fornecidos os certificados de Habilitação.

#### **4.2.7 Estratégia de Provas Físicas**

Ainda, para os entrevistados, o ambiente EaD é particularmente importante, posto que com exceção dos Cursos Preparatórios para Exames de Certificação, os demais cursos a distância possuem material didático *on-line*, materiais complementares, espaço para contato com

tutores de cada disciplina, fórum com outros alunos, exercícios e simulados de prova, oferecendo um programa de educação continuada por meio de cursos a distância. A este respeito, o entrevistado B é enfático ao afirmar que “os cursos proporcionam um ensino nos mesmos padrões de qualidade e excelência dos cursos em sala de aula”.

Partindo de outra perspectiva, o entrevistado *Gamma* faz a seguinte afirmação: “Utilizando diferentes recursos, a metodologia dos cursos a distância ajuda o aluno a entender o conteúdo das disciplinas”. Desse modo, o programa constitui-se em uma opção para quem quer desenvolver competências de forma rápida e eficaz, a fim de enfrentar os novos desafios do mundo moderno, e para quem não tem tempo para frequentar regularmente os cursos presenciais ou, então, para quem mora em cidades onde esses cursos não são ministrados.

A Universidade Seguros vai ao encontro do que assegura Moran (2005) quando descreve que as instituições educacionais diminuirão seus espaços físicos equilibrando em aulas presenciais e virtuais, oferecendo cursos de menor duração e voltados à aprendizagem contínua. Nessa perspectiva, o entrevistado *Epsilon* ressalta que,

A estrutura é um aspecto fundamental no desenvolvimento da Universidade Seguros, pois o ensino a distância veio facilitar a inclusão da educação corporativa sem exigir altos custos. A parceria com a Escola Nacional de Seguros possibilitou levarmos o conhecimento para diversas regiões do país conforme nossa necessidade, e adequamos a plataforma de aprendizagem aos nossos interesses estratégicos. O colaborador ou aluno possui todas as facilidades para se aprimorar dentro da instituição, basta querer.

Já, a biblioteca está localizada na matriz da Escola Nacional de Seguros, no Rio de Janeiro. Conforme relatam os entrevistados, seu acervo é composto por mais de 24.000 registros, entre livros, artigos de periódicos, monografias, teses, relatórios, e outros suportes, tanto físico como online. Também são encontrados cerca de 150 títulos de periódicos nacionais e estrangeiros, além de vídeos, CD-ROMs, DVDs, disquetes e textos didáticos produzidos pela entidade. A Biblioteca tem a responsabilidade de gerenciar, organizar e disponibilizar a informação e o conhecimento, através do sistema da biblioteca, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, além de contribuir com a disseminação e a geração



de novos conhecimentos na área de seguros e ampliar sua atuação às comunidades acadêmicas. Com esta finalidade, implantou um sistema informatizado para gerenciamento de suas atividades. Ele contempla importantes funcionalidades, como serviço de empréstimo, consulta ao acervo e reservas, e funciona de forma integrada, da aquisição ao empréstimo. A esse respeito, o entrevistado *Gamma* corrobora, afirmando que,

a estrutura utilizada para a oferta dos cursos possibilita oferecer um ensino de excelência, a utilização da uma plataforma de ensino a distancia permite trabalhar com diferentes recursos, sem que o aluno precise se deslocar para estudar. A Funenseg disponibiliza uma Biblioteca que o aluno pode pesquisar online o periódico.

Com relação à quantidade de salas, os entrevistados relatam que as sucursais possuem instalações de apoio para a realização dos cursos e treinamentos, oferecendo salas equipadas e espaçosas que permitem a interação além do ensino a distancia.

Quanto aos recursos multimídia utilizados, de forma unânime, os entrevistados apontam as seguintes tecnologias como sendo as mais frequentes:

- a) Data Shows;
- b) Vídeo aulas;
- c) TV Mongeral; e
- d) Vídeo conferência.

Sobre a existência de laboratório nas dependências da Universidade Seguros, os entrevistados responderam que os alunos devem se dirigir aos Polos da Funenseg. E, de acordo com o entrevistado *Gamma*,

caso o aluno seja de sucursal de outra região, a instituição disponibiliza computadores e espaços de treinamento, como já mencionado. Porém, a Mongeral Aegon não possui laboratórios estruturados.

Os entrevistados confirmam que não houve casos de colaboradores que não tiveram meios de acesso, pois, em sua totalidade, ou possuem computadores ou a empresa disponibiliza.

Ainda, de acordo com o Portal Corporativo (2013), os locais de Polos oferecidos pela Funenseg encontram-se em:

- a) Brasília;
- b) Campinas;
- c) Curitiba;
- d) Goiânia;
- e) Porto Alegre;
- f) Rio de Janeiro; e
- g) São Paulo.

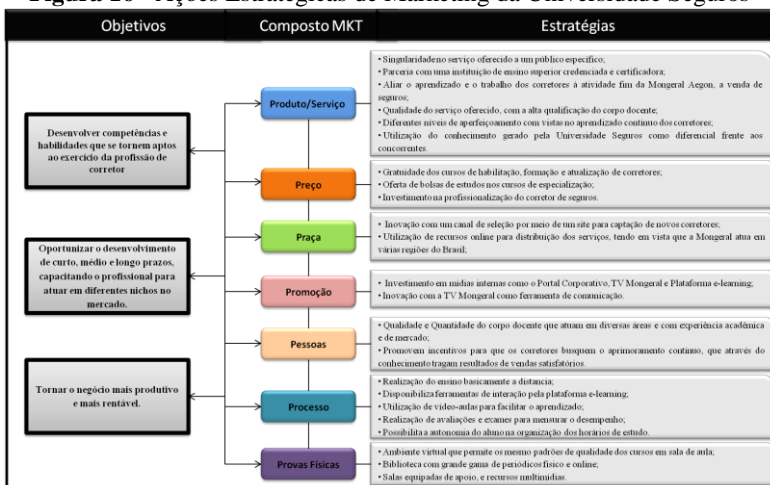
Quando perguntados sobre os cuidados tomados para garantir a qualidade da estrutura usada pela UC para oferecer seus produtos/serviços e obter satisfação dos alunos e da empresa, sobre a realização de avaliações da estrutura, sobre aspectos considerados na avaliação e sobre o uso dos resultados das avaliações para redefinição/aperfeiçoamento dos processos, os entrevistados responderam que a estrutura usada disponibilizada pela Funenseg segue as normas e diretrizes estabelecidas pelo MEC. Com isso, a Mongeral Aegon sabe da credibilidade e qualidade da instituição no que há de melhor no ensino do ramo de Seguros, mantendo índices elevados (4 e 5) nas avaliações do Enade nos cursos de graduação ofertados pela Escola Nacional de Seguros. Essa estrutura, em nível acadêmico, propicia a garantia de qualidade nos serviços oferecidos pela Universidade Seguros.

A Universidade Seguros não apresenta uma estrutura própria, hoje ela se estabelece, principalmente, na oferta de cursos virtuais e na parceria com outra instituição de ensino. Esse contexto vai ao encontro do que descreve Meister (1999) ao entender que o termo universidade normalmente traz a ideia de uma estrutura física com um corpo docente estabilizado, porém quando se trata de uma Universidade Corporativa é diferente e com características inovadoras, de diversos formatos e tamanhos. Enquanto algumas organizações desse tipo possuem prédios por todo o mundo, outras não possuem campus físico algum, como é o caso UC Seguros.

## 4.2.8 Compilação das Ações Estratégicas de Marketing da Universidade Seguros

Identificadas as ações estratégicas de marketing utilizadas pela Universidade Seguros a partir dos 7 P's do composto de marketing, foi possível realizar a compilação dessas ações no cumprimento dos objetivos estratégicos, conforme apresentada na Figura 16.

**Figura 16** - Ações Estratégicas de Marketing da Universidade Seguros



**Fonte:** Elaborado pela autora desta pesquisa (2013).

A Universidade Seguros traçou como objetivos estratégicos, os seguintes:

- desenvolver competências e habilidades para tornar o aluno apto para o exercício da profissão de corretor;
- oportunizar o desenvolvimento de curto, médio e longo prazos, capacitando o profissional para atuar em diferentes nichos no mercado;
- assim como tornar o negócio mais produtivo e rentável.

Para o cumprimento desses objetivos estratégicos, identificaram-se, por meio das entrevistas, as ações estratégicas de marketing utilizadas pela universidade corporativa estudada. Desse modo, cumpre-se o que preconiza Porter (1998), quando diz que a gestão estratégica define a decisão e implementação de ações para concretizar as estratégias e manter a vantagem competitiva.

#### 4.3 ALTERNATIVAS PARA O APRIMORAMENTO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

Diante das ações estratégicas de marketing efetivadas pela Universidade Seguros, identificaram-se diferentes propostas para o aprimoramento dessa UC, que permitirão buscar o diferencial frente à concorrência acirrada no mercado de seguros.

Nesse contexto, a Universidade Seguros poderá desenvolver um organograma próprio, pois permitirá diferenciar com maior clareza os processos realizados pela UC dos realizados pela Mongeral Aegon, de forma que facilite a concretização da suas estratégias no alcance dos objetivos organizacionais.

Outro fator de grande relevância refere-se à ampliação da estrutura da Universidade Seguros para todos os ramos de negócio da Mongeral Aegon. O desenvolvimento de competências e do espírito crítico dos funcionários através da educação corporativa possibilita o alinhamento dos propósitos da organização em busca dos resultados estratégicos.

Igualmente, torna-se possível que a Universidade Seguros ofereça a graduação como nível de aperfeiçoamento, focando naqueles corretores que ainda não possuem nível superior. A parceria com a Funenseg já está estabelecida, porém ainda falta a estruturação de um curso neste nível de ensino que atenda os objetivos estratégicos da Mongeral.

Ademais, identifica-se a possibilidade de a Universidade Seguros utilizar as mídias externas na divulgação e publicidade dos seus serviços, na busca e na consolidação de uma imagem positiva para ela. Pois conforme preconiza Seitz (2005), as variáveis do marketing devem considerar não somente o ambiente interno da organização, como também o externo, referente aos ambientes competitivo.

A Universidade Seguros deve abraçar com maior ênfase o desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado, pois, neste aspecto, ainda deixa a desejar. Afinal, como Meister (1999) descreve, há muitas organizações que não possuem estratégia de atuação, nem missão e visão bem definidas. A partir da pesquisa realizada, percebeu-se que esta ainda é uma limitação da UC Seguros, o que pode provocar dificuldades para ela em termos de foco e coordenação dos esforços por parte universidade corporativa cuja atuação está atrelada à estratégia organizacional.

Igualmente, propõe-se, por se tratar de um estudo de marketing, que a Universidade Seguros amplie suas ações adotando mais 2 P's na

identificação das ações estratégicas de marketing, conforme sugerido por Serrano (2012), que atribui a Produtividade e Qualidade, pois os serviços tem processos, portanto a busca da produtividade deve ser feita de forma diferente que os bens tangíveis. Assim como, a inclusão do Propósito/Objetivo por Kachadoorian (2013), que permite saber com antecedência o conhecimento da marca ou uma ação a ser tomada pela organização, ainda, prever os números que se está buscando.



## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Apresentada a análise dos dados do trabalho na identificação das ações estratégicas de marketing realizadas pela Universidade Seguros, e apontadas as propostas para o aprimoramento. Apresenta-se neste item a conclusão e as recomendações para trabalhos futuros.

### 5.1 CONCLUSÃO

Apesar do cenário das Universidades Corporativas ainda estar em franco desenvolvimento em maior escala para as grandes organizações no país, já é possível verificar o quanto elas se tornaram eficazes para o cumprimento dos objetivos estratégicos das organizações. Assim, com o crescimento consistente deste mercado, nos últimos anos, novos estudos tem sido desenvolvidos, com o objetivo de compreender melhor as especificidades das universidades corporativas em cada organização.

Diante desse quadro, elaborou-se a proposta da presente pesquisa, que apresenta como objetivo inicial o de caracterizar a Universidade Corporativa Seguros, escolhida como unidade de análise para este estudo de caso. Para tanto, iniciou-se com a descrição da realidade e especificidades da instituição, quanto à sua estrutura, seu organograma e objetivos estratégicos traçados. Outro objetivo específico era avaliar ações estratégicas relacionadas ao composto de marketing da universidade corporativa, levantando ações estratégicas realizadas pela Universidade Seguros para o cumprimento dos objetivos da Mongeral Aegon. Para isso, utilizaram-se os 7 P's do composto de marketing para nortear a identificação de tais ações estratégicas. E, o último objetivo específico foi o de apontar alternativas para o aprimoramento das ações estratégicas de marketing para a Universidade Seguros, mostrando para a organização Mongeral Aegon as possibilidades de melhorias para o alcance com maior efetividade dos seus objetivos.

A utilização de um estudo de caso, portanto, foi fundamental para aprofundar a investigação empírica no contexto da Universidade Seguros, para identificar ações estratégicas de marketing utilizadas por esse tipo de instituição de ensino, cujas peculiaridades estão além de qualquer outro tipo de universidade, seja acadêmica ou religiosa. Uma das particularidades diz respeito à condição para que uma Universidade Tradicional ou Acadêmica ganhe esse codinome, uma vez que a legislação remonta determinantes para que uma instituição de ensino se credencie como universidade. O Art 12. do Decreto 5.773/06 (BRASIL, 2006b), dispõe que as instituições de educação superior, de acordo com

sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, serão credenciadas como: faculdades; centros universitários; e universidades. Sendo que, a instituição será credenciada originalmente como faculdade, e o credenciamento como universidade ou centro universitário, depende do credenciamento específico de instituição já credenciada, em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade. Ou seja, existem critérios predefinidos para que uma instituição de ensino evolua até chegar a uma universidade e que, no caso das universidades corporativas, fogem totalmente à regra. Pois, segundo Meister (1999), estudioso neste tema, as universidades corporativas surgiram com a finalidade de ajudar a cumprir com a missão das organizações.

Diante disso, o primeiro objetivo específico do estudo consistiu em caracterizar a universidade corporativa estudada, a Universidade Seguros. Na caracterização foi possível visualizar o organograma através da qual está vinculada a referida universidade corporativa.

A Instituição não possui um organograma próprio, estando vinculada à Superintendência de Recursos Humanos. Dessa forma, um aspecto importante corresponde à estratégia utilizada pela Mongeral Aegon para concretizar a Universidade Seguros. Para tanto, a parceria com uma instituição de ensino certificadora, estratégia essa já apontada por pesquisadores como característica das organizações que implementam suas universidades corporativas.

No segundo objetivo específico, foram identificadas as ações estratégicas de marketing realizadas pela Universidade Seguros, que remonta a condições adversas, única e exclusivamente, para o cumprimento dos objetivos estratégicos da Mongeral Aegon. Conforme já comentado, essas condições foram retratadas por meio dos 7P's do composto de marketing, voltados para o marketing de serviços, que, no caso, refere-se a serviços educacionais. O estudo permitiu buscar, junto aos entrevistados, informações relevantes a cada um dos P's. Desse modo, a Universidade Seguros, como estratégia de produto/serviço tem seu foco em oferecer o ensino a um público específico no mercado de seguros, ou seja, formar o corretor de seguros. Para isso, disponibiliza vários níveis de aperfeiçoamento, quais sejam: formação, habilitação, atualização e especialização (pós-graduação *lato sensu*). Tais iniciativas estão amparadas na crença da empresa Mongeral Aegon de que o investimento na educação do corretor vai gerar competências e, conseqüentemente, maior competitividade da organização no mercado.

Na estratégia de preço, a Universidade Seguros preconiza disponibilizar os cursos gratuitamente, principalmente, os de formação e



habilitação, no qual tornam o aluno um profissional habilitado pra atuar no mercado de seguros.

Quanto à estratégia de praça/distribuição utilizada pela Universidade Seguros, está centrada em um canal *online* denominado “Nova Profissão”. Trata-se de uma ferramenta inovadora que visa captar candidatos interessados em se tornar um corretor de seguros. O diferencial desse canal consiste em abranger públicos por todas as regiões do Brasil na qual estão instaladas as sucursais da Mongeral Aegon.

Referente à estratégia de promoção, a Mongeral Aegon investe em mídias internas através do Portal Corporativo e da TV Mongeral, como eficazes estratégias de comunicação da Universidade Seguros, levando informação e conhecimento sobre diversos temas.

A estratégia de pessoas da Universidade Seguros está baseada em ações voltadas a garantir a qualificação do corpo docente, um amplo número de professores disponível para atender a demanda dos alunos, e em incentivos para que os alunos se mantenham motivados em se aperfeiçoar. Manter profissionais capacitados e qualificados para a oferta de serviços de qualidade e alunos motivados em aprender é uma combinação de sucesso para o desempenho de competências. Nesse aspecto, foi possível verificar que a UC estudada contempla uma quantidade de 58 (cinquenta e oito) docentes de diferentes áreas do conhecimento, com experiência prática e teórica no ramo de seguros, que atendem uma demanda atual de 503 alunos. Além disso, a Mongeral Aegon cria incentivos para manter os corretores sempre motivados a buscar melhores resultados, como o Galo de Ouro, Arrancada, Acumulada e o Programa Fidelidade, que fazem com que os corretores busquem o aprimoramento contínuo.

Sobre a estratégia de processos, é possível destacar que o modelo de ensino que prevalece na Universidade Seguros é basicamente a distância, por meio da plataforma *e-learning*, pois facilita a organização dos horários de estudos dos alunos, assim como a ampliação do ensino para as 55 sucursais instaladas pelo país. Como método para dirimir a distância, a Mongeral Aegon procurou realizar a formação dos corretores de maneira customizada, buscando a interação dos professores e alunos através da plataforma virtual. Essa estratégia visa disseminar o ensino com equiparação de qualidade para todas as regiões.

Com relação à estratégia de provas físicas, a universidade corporativa disponibiliza uma estrutura que conta com um corpo docente qualificado; uma plataforma virtual de aprendizagem, que permite inserir todo o conteúdo para estudo, além de vários recursos

didáticos que podem ser customizados; e uma biblioteca que contempla o acervo online. Essa estrutura se dá em parceria com a Escola Nacional de Seguros. A Mongeral Aegon oferece salas equipadas em cada sucursal, que servem de apoio às atividades da UC na formação dos corretores.

O terceiro objetivo do estudo buscou apresentar as alternativas de aprimoramento das ações estratégicas de marketing identificadas na Universidade Seguros. O levantamento das possibilidades de melhorias visa mostrar que os processos realizados pela Universidade Seguros podem e devem ser otimizados, principalmente, porque na condição de uma UC a Mongeral Aegon está dando os primeiros passos.

Por fim, o estudo atingiu o objetivo geral do trabalho, analisar como as ações estratégicas de marketing realizadas pela Universidade Seguros apoiam o cumprimento dos objetivos da Mongeral Aegon. O meio para o cumprimento do objetivo geral foi utilizando o composto de marketing através dos 7P's do marketing de serviço. Em cada dimensão, foram descritas as respostas dos entrevistados que permitiram, juntamente com dados obtidos por meio de observação e da coleta de dados secundários, analisar as ações estratégicas de marketing daquela universidade corporativa, com base na fundamentação teórico-empírica abordada no capítulo 2 desta pesquisa.

Em linhas gerais, constatou-se, a partir deste estudo que, nessa era de competitividade, a Universidade Corporativa Seguros mostrou-se como aliada ao desenvolvimento de competências e de um espírito crítico entre os colaboradores da Mongeral Aegon. Afinal de contas, as pessoas são os ativos mais importantes dentro das organizações para obterem resultados satisfatórios. Com esse entendimento, a Universidade Seguros, de acordo com o que relatou os entrevistados, busca realizar na formação dos corretores desenvolver suas habilidades e competências para torná-los profissionais atuantes no mercado de seguros, tornando o negócio mais produtivo e rentável, conforme os objetivos estratégicos traçados pela Universidade Seguros.

Por fim, vale ressaltar, mais uma vez, o que preconiza Moran (2005) sobre as demandas do mercado atual. Segundo o autor, o mercado tende, cada vez mais, a absorver indivíduos com alto potencial para a aprendizagem e retenção de conhecimentos, ofertando mecanismos didáticos por meio dos recursos tecnológicos, que possibilitarão o aprendizado contínuo do indivíduo de forma rápida e concreta. Essa realidade constitui-se na expansão das universidades corporativas. Depreende-se a partir da presente investigação, portanto, que a Universidade Corporativa Seguro está no caminho certo no que se

refere a realização de ações estratégicas de marketing capazes de permitir não somente o desenvolvimento de talentos para a empresa Mongeral Aegon e, em um sentido mais amplo, para o alcance dos seus objetivos estratégicos. Nesse cenário, naturalmente, percebeu-se a existência ainda de espaço para o aprimoramento das ações estratégicas já implementadas.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Com relação às recomendações para trabalhos futuros sugere-se a ampliação do composto de marketing para serviços, inserindo outros Ps ao mix, de forma que contemple com maior magnitude as ações estratégicas da instituição, conforme proposto nas alternativas de aprimoramento do trabalho.

Portanto, um provável trabalho futuro seria desenvolver as ações estratégicas de marketing relacionadas às alternativas de aprimoramento sugeridas no trabalho. Esse percurso possibilitará conhecer e acompanhar o desenvolvimento de uma universidade corporativa, na medida em que toma ações estratégicas na busca do diferencial competitivo.

Em outra instância, pode-se tecer uma linha de estudo que vislumbre identificar a carga tributária em torno das organizações que criam suas universidades corporativas, já que, as empresas que investem na educação corporativa dos seus funcionários podem auferir benefícios fiscais. Como se sabe, o tema em torno das universidades corporativas é novo, abrindo possibilidades para desenvolver novos estudos acerca desse assunto.



## REFERÊNCIAS

ALLEN, Mark. *The Corporate University*. New York: AMACOM, 2002.

AMARAL, S. A. do. Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v.18, n.1, p. 31-44, jan./abr. 2008.

ARANHA, M. L. *História da educação e da pedagogia: geral Brasil*. São Paulo: Moderna, 2006.

BARBOSA, M. S. *História da educação*. São Luis: UemaNet, 2010.

BARLEY, K.L. *Adult learning in the workplace: a conceptualization and model of the corporate university*. 1998. Dissertação (Master of Science in Adult and Continuing Education) – Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia, 1998.

BELLO, J. L. P. Educação no Brasil: a história das rupturas. *Pedagogia em Foco*, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb14.htm>>. Acesso em: 01 out. 2011.

BETHLEM, A. de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1999.

BOAS, R. V. *The campus experience: marketing para instituições de ensino*. São Paulo: Bookman, 2008.

BRANCO, A. R. O perfil das universidades corporativas no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 99-120, out. /dez. 2006. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/107/107>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

BRASIL. Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999. Dispõe sobre o ensino no exército brasileiro e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 8 fev. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9786.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9786.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2013.

BRASIL, Decreto n. 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 09 maio 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)>. Acesso em: 25 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei n. 7549, de 11 de dezembro de 1986. Dispõe sobre o ensino no Ministério da Aeronáutica. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 11 dez. 1986. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/128184/lei-7549-86>>. Acesso em: 05 out. 2011.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2013.

BRASIL. Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006. *Dispõe sobre o ensino na marinha*. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 9 fev. 2006a. Disponível em: <<http://www.leidireto.com.br/lei-11279.html>>. Acesso em: 05 out. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portal Mec*. 2008. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2008/pceb012\\_08.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2008/pceb012_08.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2013.

BUARQUE, C. *A aventura da universidade*. São Paulo: UdUnesp & Paz e Terra, 1994.

CARDIOLI, L. A.. *Diretrizes para análise do planejamento estratégico de marketing em universidade comunitária*. 2008. 202f. Tese (Doutorado) - Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

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

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevir, 2001.

COBRA, M. *Administração de marketing no Brasil*. São Paulo: Cobra Editora, 2003.

\_\_\_\_\_.; BRAGA, R. *Marketing educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino*. São Paulo: Cobra Editora, 2004.

COLOMBO, S. S.. *Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DAY, G. S. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DOMBROWSKI, M. R. *Estratégias de marketing de forma cooperada em arranjos produtivos locais: o caso do apl de malhas de Imbituva – PR*. 2001. 180 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2001.

DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

ETZEL, M. J.; WALKER, B.; STANTON, W. J.. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

FALÇÃO, R. M. *Os 7P's do marketing*. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/os-7-p-s-do-marketing/11389/>>. Acesso em: 26 out. 2013.

- FRANÇA, M. T. A; GONÇALVES, F. O Sistema Educacional Brasileiro e os Mecanismos Perpetuadores da Desigualdade. In: SEMINÁRIO DIAMANTINA, 2006, Minas Gerais. *Anais...* Minas Gerais: CEDEPLAR/ UFMG, 2006. Disponível em: <[http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario\\_diamantina/2006/D06A076.pdf](http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario_diamantina/2006/D06A076.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2011.
- KACHADOORIAN, K. The 9 P's of marketing. *The Ann Arbor News*, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.annarbor.com/business-review/the-9-ps-of-marketing/>>. Acesso em: 24 abr. 2014.
- KAHNEY, L. *A cabeça de Steve Jobs*. Rio de Janeiro: Agir, 2009.
- KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 2007.
- KIYOSAKI, R.; LECHTER, S. *Pai Rico, Pai Pobre: o que os ricos ensinam aos seus filhos sobre dinheiro*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2000.
- KOTLER, P.. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. ; FOX, Karen F.A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P; FOX, K. F. A. *Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle*. São Paulo: Atlas, 1995.
- KWASNICKA, E. L. *Teoria geral da administração: uma síntese*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- LOCH, M. et al. Um estudo preliminar das universidades corporativas catarinenses. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITÁRIA EN AMERICA DEL SUR, 5., 2005, Mar del Plata. *Anais...* Mar del Plata: [S.n.], 2005.



LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.

LUCKESI, Cipriano. *Avaliação da aprendizagem escolar*. São Paulo: Cortez, 1995.

MACK, B. S.. *A implantação de uma universidade corporativa no setor público: o estudo de caso da escola de contas e gestão do Tribunal de Contas e Gestão do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MANUAL MONGERAL, M. A. *Mongeral Aegon: há quase 200 anos, o nosso negócio é o futuro*. Rio de Janeiro: [S.n.], 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, Atlas, 2001.

MARTINS, A.; FUERTH, A. M. A educação corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras. *FSMA*, Macaé, n. 2, jul./dez. 2008. Disponível em: <[http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2\\_artigo04.pdf](http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo04.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2011.

MATOS, J. G. R. *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATOS, L. R. A. *A relevância do marketing nas instituições particulares de ensino superior da cidade do Rio de Janeiro: uma análise crítica aos modelos aplicados as IES*. 2004. 98f. *Dissertação* (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios) - Instituto em Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*, São Paulo, Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MEISTER, J. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENEZES, S. G. *Universidade corporativa: uma educação estratégica*. ABT – Associação Brasileira de Tecnologia Educacional. [2011]. Disponível em: <[http://www.abt-br.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=309&Itemid=2](http://www.abt-br.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=309&Itemid=2)>. Acesso em: 01 out. 2011.

MENEZES-FILHO, N. A. *A evolução da educação no Brasil e seu impacto no mercado de trabalho*. São Paulo: Instituto Futuro Brasil, 2001. Disponível em: <[http://www.ifb.com.br/documentos/artigo\\_naercio.pdf](http://www.ifb.com.br/documentos/artigo_naercio.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2011.

MERRIAN, S.B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MINTZBERG, H. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAN, M. J. *Tendências da educação online no Brasil: educação corporativa e educação a distância*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.

NUNES, G. T. *Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior: um estudo exploratório*. 2005. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. *História da administração*. São Paulo: Atlas, 2012.

OTRANTO, C. R. *Universidades corporativas: o que são e para que servem?* Rio de Janeiro: UFRJ, ANPED, 2001. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/30/GT11-2852--Int.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2013.

PEREIRA, A. N. *Pedagogia. A Defesa Nacional*, Rio de Janeiro, ano 28, n. 326, p. 17-31, jul. 1941.

PEREIRA, G. C. *Integração do marketing interno e externo através da matriz do composto mercadológico, em uma instituição de ensino superior privada*. 2003. 122 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PICKLER, C. de M.; ROCHA; R. A. Configuração do sistema educacional brasileiro: análises e tendências para as próximas décadas. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL*, 11., 2011, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2011.

POLIZEI, E. *Plano de Marketing*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PORTAL CORPORATIVO. Mongeral Aegon. *Portal interno*. 2013. Disponível em: <<http://portalcorporativo/default.aspx>>. Acesso em: 30 nov. 2013.

PORTER, M.. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTELINHA, Â. Maria. S. *Da crise da universidade à crise na formação*. 2013. Disponível em: <[http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs\\_documentos/15/paineis/05/amsp.pdf](http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs_documentos/15/paineis/05/amsp.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

PRATTEIN, N. A educação profissional no Brasil: ontem e hoje. *Aprender & Ensinar*, São Paulo, SP. 2011. Disponível em: <<http://prattein.publier.com.br/dados/anexos/76.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2011.

RECHIA, K. C. *Historia da educação I: livro didático*. Palhoça: Unisul Virtual, 2006.

REGA, L. S. Educação religiosa uma reflexão para os dias atuais: em busca de novos paradigmas para a educação religiosa. *In: CONFERENCIA SOBRE EDUCAÇÃO CRISTÃ DO ESTADO DE MINAS GERAIS: CONVENÇÃO BATISTA MINEIRA*, 1., 2004, Minas Gerais. *Anais...* Minas Gerais: [S.n.], 2004.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

SANDES, W. F. Dilemas ideológicos na educação policial militar. In: FÓRUM DE SEGURANÇA, Cuiabá/MT. *Anais...* Cuiabá: [S.n.], 2007. Disponível em: <<http://forumseguranca.org.br/www2/node/21928>>. Acesso em: 01 out. 2011.

SANTOS, B. de S. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. [20--]. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdf> >. Acesso em: 10 set. 2011.

SCAGLIONE, V. L. T.; PIZA, V. T. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de ensino superior privadas. *Revista G.U.A.L*, Fpolis, v. 4, n. 2, p. 167-181, mai./ago. 2011.

SEITZ, H. M. O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. *eGesta: Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 1, n. 3, out./dez. 2005. Disponível em: <[www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/46.pdf](http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/46.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2011.

SERRANO, D. P. *Os 8 Ps do Marketing de Serviços*. Maio 2012. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/8\\_Ps\\_do\\_Marketing\\_de\\_servicos.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/8_Ps_do_Marketing_de_servicos.htm). Acesso em: 24 abr 2014.

SHIMOYAMA, C.; ZELA, D. R. *Administração de marketin:marketing*. FAE Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

SILVA JÚNIOR, A. F. da; BORGES NETO, M. Por uma educação do campo: percursos históricos e possibilidades. *Entrelaçando: Revista eletrônica de culturas e educação*, [S.l.], n. 3, ano 2, p. 45-60, nov. 2011.

SUSEP - SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. 2013. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/>>. Acesso em: 20 dez. 2014.  
TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2006.

UCB - UNIVERSIDADE CASTELO BRANCO. *História da educação*. Rio de Janeiro: UCB, 2007.

VELOSO, C. A. B; QUELHAS, O. L. G. *Universidade corporativa X universidade tradicional: ameaça ou nova possibilidade de capacitação profissional*. 2013. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos05/20\\_carlosveloso\\_seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/20_carlosveloso_seget.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2013.

VERGARA, S. C. V. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
CENTRO SOCIO ECONOMICO - CSE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA – PPGAU

### Estratégias de Marketing da Universidade Corporativa MONGERAL AEGON

<b>1 – ESTRATÉGIA DE PRODUTO/SERVIÇO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Qual é o serviço oferecido pela UC?</li> <li>b) Quanto à qualidade do serviço (Qual o nível de qualificação do corpo docente)?</li> <li>c) Como o produto/serviço oferecido pela UC satisfaz desejos ou necessidades da organização na qual está inserida e dos seus alunos?</li> <li>d) Quantos e quais cursos são oferecidos?</li> <li>e) Quais os níveis de aperfeiçoamento dos cursos oferecidos?</li> <li>f) Qual é desempenho do produto/serviços oferecidos pela UC nas organizações concorrentes no mercado?</li> </ul>
<b>2 - ESTRATÉGIA DE PREÇO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Na definição do preço dos produtos/serviços oferecidos pela UC são consideradas variáveis como custo, concorrentes e mercado? Isto é, levado em conta a dinâmica do mercado, o perfil do público-alvo e a estratégia geral da empresa, seu posicionamento no mercado?</li> <li>b) Qual a política de preço da UC para seus funcionários? (mensalidades, bolsas, benefícios, prazos, financiamentos)</li> </ul>
<b>3 – ESTRATÉGIA DE PRAÇA/DISTRIBUIÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Como o produto/serviço oferecido pela UC ao seu alunado apresenta-se, em termos de facilidade e conveniência para adquiri-lo?</li> <li>b) Como é realizada a seleção para ingresso nos cursos oferecidos?</li> <li>c) Quantos alunos participantes?</li> <li>d) Como a instituição controla os egressos?</li> </ul>

### 3 – ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO

- a) A instituição trabalha com mídias para a divulgação dos serviços?
- b) Que tipo de estratégia de promoção utiliza? (fouders, outdoors, televisiva, rádio)?
- c) Quais vantagens (efeitos) são observadas com as alternativas de promoção adotadas? Isto é, elas possibilitam:
  - o estímulo e aumento do tráfego no ponto de venda;
  - o incentivo do consumidor a comprar;
  - evitar queda das vendas de produtos sazonais;
  - estímulo à força das vendas;
  - levar o cliente revendedor a fornecer mais espaço ao fabricante;
  - atenuar a competição, porque o cliente prefere aquele que promove o produto;
  - facilitar a introdução de produtos novos ou novos usos do produto.
- d) Para a escolha dos canais de comunicação, consideram-se as características do seu público?
- e) De que forma são garantidas ações de marketing que realizem uma comunicação eficaz que proporcione promoção e educação?

### 4 – ESTRATÉGIA DE PESSOAS

- a) Quantos docentes estão vinculados?
- b) Qual o nível de formação dos docentes?
- c) Qual a forma de contratação dos docentes?

### 5 – ESTRATÉGIA DE PROCESSOS

- a) Como são realizadas as aulas? (presencial, semipresencial ou a distancia)
- b) Existe a customização do curso? (o que a empresa prega de diferencial)
- c) Qual a frequência das aulas? (semanal, mensal e o tempo de duração)
- d) Como acontece o encerramento de cada curso? (formatura, confraternização etc)



- e) Quais cuidados são tomados para garantir a qualidade dos serviços oferecidos e conseqüente satisfação dos alunos e da empresa? São feitas avaliações? Quais aspectos são considerados nessa avaliação? Os resultados das avaliações são usados para a redefinição/aperfeiçoamento dos processos?

#### 7) ESTRATÉGIA DE PROVAS FÍSICAS

- a) Qual a estrutura utilizada pela UC?
- b) Quantas salas existem disponíveis?
- c) Quais recursos multimídia utilizados?
- d) Possui laboratório? Quantos?
- e) Quais cuidados são tomados para garantir a qualidade da estrutura usada pela UC para oferecer seus produtos/serviços e, assim, obter satisfação dos alunos e da empresa? São feitas avaliações? Quais aspectos são considerados nessa avaliação? Os resultados das avaliações são usados para a redefinição/aperfeiçoamento dos processos?



## ANEXO A - Carta de Autorização para Pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA

PPGAU

À

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

Ref: Carta de autorização para pesquisa

Informamos que CIBELLI DE MEDEIROS PICKLER aluna do Programa de Pós Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) está autorizada a realizar sua pesquisa de dissertação na Mongeral Aegon através da sociedade com a Data A Soluções em Previdência.

Florianópolis, 31 / 03 / 14.

Tais Duarte Adriano  
Gerente

Tais Duarte Adriano  
Gerente Executiva  
MAAB  
Mongeral Aegon Administradora de Benefícios



**ANEXO B - CIRCULAR SUSEP Nº 177, de 11 de dezembro de 2001****CIRCULAR SUSEP Nº 177, de 11 de dezembro de 2001.**

*Dispõe sobre a realização de Curso de Habilitação de Corretores de Vida, de Capitalização e de Previdência, e dá outras providências.*

O SUPERINTENDENTE DA SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS – SUSEP, na forma do art. 36, alínea "b", do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, tendo em vista a autorização contida no art. 2º do Decreto nº 56.903, de 24 de setembro de 1965, e considerando o que consta no processo SUSEP nº 10.006761/01-10, de 7 de dezembro de 2001,

**R E S O L V E :**

Art. 1º A habilitação técnico-profissional de Corretores de Vida, de Capitalização e de Previdência, prevista no art. 10-A da Resolução CNSP nº 45, de 8 de dezembro de 2000, alterada pela Resolução CNSP nº 62, de 3 de setembro de 2001, será concedida mediante aprovação em:

I - Curso de Habilitação Técnico-Profissional para Corretores de Seguros de Vida, de Capitalização e de Previdência; ou

II - Exame Nacional de Habilitação Técnico-Profissional para Corretores de Seguros de Vida, de Capitalização e de Previdência, promovido pela Fundação Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG.

Art. 2º Os Curso de Habilitação Técnico-Profissional para Corretores de Seguros de Vida, de Capitalização e de Previdência serão realizados pela FUNENSEG ou por outras instituições de ensino que venham a ser credenciadas pela SUSEP.

Art. 3º A carga horária e a relação de disciplinas que integrarão o referido curso estão discriminadas no Anexo I.

Art. 4º Os Curso de Habilitação Técnico-Profissional poderão ser classificados como cursos abertos ou fechados, de acordo com suas características específicas.

§ 1º Os cursos abertos serão realizados pela FUNENSEG ou por instituições de ensino credenciadas e poderão receber matrícula de qualquer candidato que tenha completado o curso de 2º grau.

§ 2º Os cursos fechados serão aqueles contratados por sociedades seguradoras ou de capitalização e entidades abertas de previdência complementar, diretamente com a FUNENSEG ou outra instituição de ensino credenciada.

Fls. 2 da CIRCULAR SUSEP Nº 177, de 11 de dezembro de 2001.

Art. 5º Os cursos fechados de habilitação técnico-profissional serão desenvolvidos em duas etapas.

I - disciplinas teóricas, que ofereçam conhecimento básico dos mercados de seguro, capitalização e previdência;

II - treinamentos práticos, supervisionados pela empresa contratante, paralelamente ao conteúdo teórico do curso.

Parágrafo único. A realização de treinamentos práticos não substitui ou dispensa o cumprimento do conteúdo programático e da carga horária.

Art. 6º Desde que solicitado pela empresa contratante, a SUSEP poderá conceder registro provisório de Corretor de Seguro de Vida, de Capitalização e de Previdência a candidato que comprove a realização da primeira etapa do curso fechado.

Parágrafo único. O registro provisório no "caput" terá validade máxima e improrrogável de noventa dias.

Art. 7º A concessão do registro definitivo pela SUSEP ficará condicionada à comprovação, pela instituição de ensino, da conclusão e aprovação do candidato no curso de habilitação.

Art. 8º A SUSEP poderá credenciar, a seu critério, instituições de ensino interessadas em ministrar Curso de Habilitação Técnico-Profissional de Corretores de Vida, de Capitalização e de Previdência, observados os requisitos constantes do Anexo II.

Art. 9º O Exame Nacional de Habilitação Técnico-Profissional para Corretores de Seguros de Vida, de Capitalização e de Previdência será realizado pela FUNENSEG e dele constarão, obrigatoriamente, as disciplinas relacionadas no Anexo I.

Parágrafo único. Deverão ser realizados, no mínimo, dois exames nacionais a cada ano.

Art. 10º A elaboração das provas do Exame Nacional de Habilitação Técnico-Profissional para Corretores de Seguros de Vida, de Capitalização e de Previdência, bem como a análise e avaliação preliminares dos pedidos de credenciamento de instituições de ensino interessadas em ministrar Curso de Habilitação Técnico-Profissional de Corretores de Vida, de Capitalização e de Previdência, serão de responsabilidade de comissão integrada por representantes da:

I – Superintendência de Seguros Privados – SUSEP;

II - Fundação Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG;

III - Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização – FENASEG;

IV - Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados, de Capitalização, de Previdência Privada e das Empresas Corretoras de Seguros – FENACOR; e Fls. 3 da CIRCULAR SUSEP Nº 177, de 11 de dezembro de 2001.

V - Associação Nacional da Previdência Privada - ANAPP.

Art. 11. Esta Circular entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 12. Fica revogada a Circular SUSEP nº 24, de 26 de junho de 1968.

Rio de Janeiro, 11 de dezembro de 2001

HELIO OLIVEIRA PORTOCARRERO DE CASTRO

Superintendente

Fls. 4 da CIRCULAR SUSEP Nº 177, de 11 de dezembro de 2001.

CIRCULAR SUSEP Nº 177, de 11 de dezembro de 2001 – ANEXO I.

CURSO DE HABILITAÇÃO  
PARA CORRETORES DE VIDA, DE CAPITALIZAÇÃO E DE  
PREVIDÊNCIA

DISCIPLINAS E CARGA HORÁRIA

DISCIPLINAS TEÓRICAS

MATEMÁTICA 28 hs/aula

DIREITO DO SEGURO–FUNDAMENTOS JURÍDICOS 12 hs/aula

LEGISLAÇÃO E ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL 6 hs/aula

FUNDAMENTOS DO SEGURO 12 hs/aula

DISCIPLINAS PRÁTICAS

MERCADO FINANCEIRO 10 hs/aula

CAPITALIZAÇÃO 8 hs/aula

PREVIDÊNCIA PRIVADA 15 hs/aula

SEGURO DE PESSOAS (VI, VG, VP, AP) 30 hs/aula

ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO 9 hs/aula

Carga horária total 130 hs/a

Fls. 5 da CIRCULAR SUSEP Nº 177, de 11 de dezembro de 2001.

CIRCULAR SUSEP Nº 177, de 11 de dezembro de 2001 – ANEXO II.

CURSO DE HABILITAÇÃO

PARA CORRETORES DE VIDA, DE CAPITALIZAÇÃO E DE  
PREVIDÊNCIA

REQUISITOS MÍNIMOS PARA CREDENCIAMENTO DE INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO

- a) Comprovada experiência em programas de habilitação profissional, de nível médio ou superior, reconhecidos pelo Ministério da Educação;
- b) Documentação legal atualizada e sem impedimentos;
- c) Instalações físicas compatíveis com os padrões de qualidade exigidos para realização de cursos (espaço, mobiliário, iluminação e refrigeração);
- d) Profissional responsável pela coordenação dos cursos com formação acadêmica na área de educação;
- e) Corpo docente constituído por profissionais com reconhecida capacitação na área acadêmica e/ou de seguros;
- f) Utilização da grade curricular definida pela SUSEP (conteúdo e carga horária);
- g) Critérios de aprovação que considerem frequência e média mínimas não inferiores a setenta por cento.





## ANEXO C - Resolução CNSP nº 115 de 06/10/2004

### Resolução CNSP nº 115 de 06/10/2004

---

Publicado no DO em 7 out 2004

*Estabelece Condições Mínimas para a Certificação Técnica de Empregados e Assemelhados das Sociedades Seguradoras, das Sociedades de Capitalização e das Entidades Abertas de Previdência Complementar.*

A Superintendência de Seguros Privados - SUSEP, no uso da atribuição que lhe confere o art. 34, inciso XI, do Decreto nº 60.459, de 13 de março de 1967, e considerando o teor dos Processos SUSEP nºs 15414.000820/2004-63, de 18 de março de 2004, e 15414.000979/2004-63, de 1º de abril de 2004 torna público que o CONSELHO NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS - CNSP, em sessão ordinária realizada em 1º de outubro de 2004, na forma do que estabelece o art. 32, inciso II, do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, bem como o disposto nos arts. 3º, 5º, 29, 38, 63 e 74 da Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001 e o § 1º do art. 3º do Decreto-Lei nº 261, de 28 de fevereiro de 1967, resolveu:

**Art. 1º** Estabelecer condições específicas mínimas para a certificação técnica de empregados e assemelhados das sociedades seguradoras, das sociedades de capitalização e das entidades abertas de previdência complementar que atuem diretamente na regulação e liquidação de sinistros, nos sistemas de controles internos, no atendimento ao público e na venda direta de produtos de seguros, capitalização e previdência complementar aberta.

§ 1º Consideram-se como assemelhados, para os efeitos desta Resolução, os prestadores de serviços pessoas físicas e os empregados de prestadoras de serviços pessoas jurídicas contratadas pelas sociedades seguradoras, sociedades de capitalização e entidades abertas de previdência complementar, para atuarem nas áreas relacionadas no caput deste artigo.

§ 2º A certificação prevista neste artigo será realizada por instituições de reconhecida capacidade técnica, devidamente credenciadas pela SUSEP.

**Art. 2º** A certificação prevista no art. 1º desta Resolução deve ser providenciada nos prazos previstos no cronograma abaixo indicado, tomando-se por base o quantitativo de empregados e assemelhados existente, em cada instituição, no ano imediatamente anterior:

I - 10% (dez por cento), no mínimo, até 31 de dezembro de 2005;

II - 30% (trinta por cento), no mínimo, até 31 de dezembro de 2006;

III - 50% (cinquenta por cento), no mínimo, até 31 de dezembro de 2007;

IV - 70% (setenta por cento), no mínimo, até 31 de dezembro de 2008; e

V - 100% (cem por cento) até 31 de dezembro de 2009.

Parágrafo único. A partir de 1º de janeiro de 2010, somente poderão exercer as atividades técnicas mencionadas no art. 1º desta Resolução os empregados e assemelhados devidamente certificados.

**Art. 3º** A fim de que possam exercer as atividades mencionadas no art. 1º desta Resolução, os empregados e assemelhados das sociedades seguradoras, das sociedades de capitalização e das entidades abertas de previdência complementar contratados, a partir da vigência desta Resolução, deve ser certificados no prazo de um ano, contado a partir da data da respectiva contratação, ou conforme previsto no cronograma constante do art. 2º, prevalecendo o que ocorrer primeiro.

Parágrafo único. Caso o empregado ou assemelhado passe a exercer atividade diferente daquela para a qual tenha sido certificado, seja na mesma sociedade ou entidade ou em outra, a certificação para o exercício da nova atividade, se exigida, deverá ser providenciada no prazo de um ano, contado a partir da data em que houve a mudança da atividade, ou conforme previsto no cronograma constante do art. 2º desta Resolução, prevalecendo o que ocorrer primeiro.

**Art. 4º** Em se tratando de profissional que tenha deixado de ser empregado ou assemelhado de sociedade seguradora, de sociedade de capitalização e de entidade aberta de previdência complementar, por período igual ou superior a um ano, a manutenção da certificação fica sujeita à renovação, nos termos de regulamentação a ser expedida pela SUSEP.

**Art. 5º** As sociedades seguradoras, as sociedades de capitalização e as entidades abertas de previdência complementar devem promover a atualização periódica dos conhecimentos de seus empregados e assemelhados.

**Art. 6º** Em caso de impossibilidade de cumprimento de qualquer um dos prazos previstos nesta Resolução, a sociedade seguradora, a sociedade de capitalização ou a entidade aberta de previdência complementar poderá, antes do vencimento daquele prazo, formalizar junto à SUSEP, por requerimento fundamentado, pedido de dilação de prazo, em razão do que poderá ser concedido prazo adicional de até 180 (cento e oitenta) dias, para cumprimento de qualquer uma das etapas do cronograma. (Redação dada ao artigo pela Resolução CNSP nº 149, de 18.07.2006, DOU 20.07.2006)

Nota

LegisWeb: Redação

Anterior:

"Art. 6º Em caso de impossibilidade de cumprimento de qualquer um dos prazos previstos nesta Resolução, a sociedade seguradora, a sociedade de capitalização ou a entidade aberta de previdência complementar poderá, antes do vencimento daquele prazo, formalizar junto à SUSEP um Termo de Ajustamento de Conduta, em razão do que poderá ser concedido prazo adicional de até 180 (cento e oitenta) dias, para cumprimento de qualquer uma das etapas do cronograma.

Parágrafo único. A falta de observância de qualquer um dos prazos previstos nesta Resolução sujeitará a infratora à sanção administrativa de multa, no valor de R\$ 13.000,00 (treze mil reais), por empregado ou assemelhado não certificado."

**Art. 7º** Fica a SUSEP autorizada a adotar as providências cabíveis, com vistas ao credenciamento das instituições referidas no art. 1º desta Resolução, bem como estabelecer os parâmetros mínimos e o conteúdo dos cursos e programas de treinamento, necessários à certificação, definindo, inclusive, a periodicidade em que se dará sua renovação.

Parágrafo único. A Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização - FENASEG e a Associação Nacional da Previdência Privada - ANAPP poderão elaborar os critérios para certificação dos empregados e assemelhados que atuem nas áreas de regulação e liquidação de sinistros e de controle interno, submetendo-os à aprovação da SUSEP.

**Art. 8º** Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

RENÊ GARCIA JUNIOR