

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

RENATA RODRIGUES FERREIRA

**RECURSOS E CAPACIDADES GERADORES DE VANTAGEM COMPETITIVA NA
CAPTAÇÃO DE CLIENTES: um estudo em uma IES municipal**

Porto Alegre

2023

RENATA RODRIGUES FERREIRA

**RECURSOS E CAPACIDADES GERADORES DE VANTAGEM COMPETITIVA NA
CAPTAÇÃO DE CLIENTES: um estudo em uma IES municipal**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado
Coorientadora: Profa. Dra. Leninne Guimarães Freitas

Porto Alegre

2023

Universidade de Rio Verde
Biblioteca Luiza Carlinda de Oliveira
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – (CIP)

F443r Ferreira, Renata Rodrigues

Recursos e capacidades geradores de vantagem competitiva na captação de clientes: um estudo em uma IES municipal. / Renata Rodrigues Ferreira. — 2023.

92f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado.

Coorientadora: Profa. Dra. Leninne Guimarães Freitas.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, 2023.

Inclui lista de figuras e quadros.

1. Vantagem competitiva. 2. Captação de cliente. 3. Visão baseada em recursos. 4. Instituição de ensino superior. I. Machado, Marcelo André. II. Freitas, Leninne Guimarães. III. Título.

CDD: 658.4012

Bibliotecário: Juatan Tiago da Silva – CRB 1/3158

RENATA RODRIGUES FERREIRA

**RECURSOS E CAPACIDADES GERADORES DE VANTAGEM COMPETITIVA NA
CAPTAÇÃO DE CLIENTES: um estudo em uma IES municipal**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Conceito Final: 9,8

Aprovada em: 21/09/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

Profa. Dra. Leninne Guimarães Freitas – UniRV

Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner – UNISINOS

Prof. Dr. Claudemir Bertuolo Furnieles - UniRV

Àqueles que me fizeram capaz de chegar até aqui; àqueles que são a minha base, meu apoio e que estão sempre ao meu lado: Cleusa, Maria (*in memoriam*), Nildete, Rosana, Marcelo, Helemi e Leninne.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me ampara em todos os momentos, me dá forças para nunca desistir e que me permitiu chegar até aqui.

Ao Prof. Me. Alberto Barella Netto, reitor da UniRV, que acredita no meu trabalho, incentiva o meu desenvolvimento pessoal e profissional e me proporcionou esta oportunidade única por meio da Universidade de Rio Verde, meu local de trabalho, de aprendizado e minha segunda família.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo André Machado, pela dedicação, paciência e apoio durante esse longo período.

À minha amiga, irmã de alma, colega de trabalho e coorientadora, Profa. Dra. Leninne Guimarães Freitas, que me apoia desde o dia em que nos conhecemos, que não desiste de mim mesmo quando nem eu acredito mais. Por todo o companheirismo, obrigada!

Ao amor da minha vida, Marcelo, e aos meus amores de patas, Lady e Puma, por estarem comigo, em todas as minhas aulas, momentos de estudo, momentos de escrita, choros e sorrisos.

Aos meus amigos que estiveram comigo, ressaltando a minha capacidade, não me permitindo desistir e sendo o apoio com o qual pude contar durante esses dois anos. Por todo o incentivo, minha eterna gratidão.

Aos meus amigos do grupo “Panelinha”, Katryne, Welther e Wilker, que me acompanharam nessa jornada desde o primeiro dia. De mãos dadas, um dia de cada vez, chegamos até aqui: muito obrigada!

RESUMO

Esta dissertação fundamentou-se, teoricamente, na captação de clientes e na vantagem competitiva, englobando a Visão Baseada em Recursos. A pesquisa se debruçou sobre recursos e capacidades e o modelo VRIO, além de exibir um panorama sobre o ensino superior no Brasil, referindo-se ao contexto de vantagem competitiva. Nesse viés, o trabalho teve o objetivo de identificar os recursos e as capacidades que se mostraram geradores de vantagem competitiva para a captação de clientes em uma Instituição de Ensino Superior municipal. A dissertação utilizou a pesquisa qualitativa exploratória-descritiva, com realização de entrevistas semiestruturadas para coleta de dados. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo para o estudo do ensino superior, incluindo entrevistas com servidores administrativos e gestores ligados diretamente à captação de clientes na IES. O trabalho visou: descrever as estratégias que são diferenciais competitivos para a instituição; identificar os recursos e capacidades mobilizados pela IES na captação de clientes; verificar quais recursos e capacidades se mostraram mais estratégicos e que levaram ao aumento do número de inscritos nos processos seletivos e ao aumento do número de matrículas na IES. Os resultados indicam que, na captação de clientes da Instituição de Ensino Superior estudada, a estratégia inicial de redução de preços se revelou um fator de atração, porém, o ponto de virada para a vantagem competitiva residiu, de fato, na transição para uma abordagem centrada no cliente. A sinergia entre os recursos e capacidades, quando combinados estrategicamente e apoiados em recursos de sustentação e complementares, emerge como a base para impulsionar o desempenho atual da instituição. Por fim, o estudo enfatiza que a real diferenciação se concretiza não apenas pela posse de recursos, mas por sua interligação inteligente.

Palavras-chave: vantagem competitiva; captação de clientes; Visão Baseada em Recursos; instituições de ensino superior.

ABSTRACT

This work was based on customer acquisition and competitive advantage, considering the Resource-Based View (RBV). The research focused on resources and capabilities and the VRIO model, in addition to presenting an overview of higher education in Brazil, referring to the context of competitive advantage. In this sense, the work aimed to identify the resources and capabilities that proved to generate competitive advantage for attracting customers in a municipal Higher Education Institution. The work used qualitative exploratory-descriptive research, with semi-structured interviews to collect data. The data analysis technique used was content analysis for the study of higher education, including interviews with administrative staff and managers directly linked to client acquisition at the university analyzed. The work aimed to: describe the strategies that are competitive differentiators for an Instituição; identify the resources and capabilities mobilized by the IES in attracting customers; verify which resources and capabilities proved to be most strategic and led to an increase in the number of people enrolled in selection processes and an increase in the number of enrollments at the IES. The results indicate that, in attracting customers from the Higher Education Institution studied, the initial price reduction strategy proved to be an attraction factor, however, the turning point for competitive advantage resided, in fact, in the transition to an approach customer-centric. The synergy between resources and capabilities, when strategically combined and supported by supporting and complementary resources, emerges as the basis for boosting the institution's current performance. Finally, the study emphasizes that real differentiation is achieved not only through the possession of resources, but through their intelligent interconnection.

Keywords: competitive advantage; customer acquisition; Resource-Based View; higher education institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de captação de clientes.....	28
Figura 2: Principais estratégias da captação de clientes.....	69
Figura 3: Recursos e capacidades estratégicos para vantagem competitiva.....	70
Figura 4: Síntese da pesquisa.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Estratégias de captação.....	20
Quadro 2:	Modelo VRIO.....	35
Quadro 3:	Total IES/cursos/ alunos no Brasil.....	36
Quadro 4:	Total IES/cursos/ alunos em Goiás.....	37
Quadro 5:	Entrevistados.....	40
Quadro 6:	Resumo das categorias de estudo.....	44
Quadro 7:	Resumo dos recursos e capacidades.....	51
Quadro 8:	Análises dos recursos e capacidades no modelo VRIO.....	65
Quadro 9:	Resumo dos Recursos e capacidades e síntese das entrevistas.	67

LISTA DE SIGLAS

EAD	Ensino a distância
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
SEMESP	Secretaria de Modalidades Especializadas de Educação
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVO GERAL.....	16
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	16
2	REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1	CAPTAÇÃO DE CLIENTES.....	19
2.1.1	Experiência do potencial cliente	21
2.1.2	Informação de mercado	22
2.1.3	Comunicação e marketing digital	24
2.1.4	Precificação	26
2.2	VANTAGEM COMPETITIVA.....	28
2.2.1	Recursos e capacidades	30
2.2.2	VRIO: valor, raridade, inimitabilidade e organização	33
2.3	ENSINO SUPERIOR NO BRASIL.....	35
3	MÉTODO DE PESQUISA	38
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DE PESQUISA.....	39
3.2.1	Entrevistados	40
3.2.2	Confiabilidade da Pesquisa	41
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	41
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	42
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	44
4.1	ESTRATÉGIAS ENVOLVIDAS NA CAPTAÇÃO DE CLIENTES.....	44
4.1.1	Redução dos preços	44
4.1.2	Foco no cliente	47
4.2	IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS E CAPACIDADES.....	51
4.2.1	Conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar	51
4.2.2	Infraestrutura	55
4.2.3	Força da marca	57
4.2.4	Mudança de <i>mindset</i>: relacionamento com o cliente	61

4.3	A CONDIÇÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS E CAPACIDADES.....	64
4.4	SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS, RECURSOS E CAPACIDADES DA IES E DAS ENTREVISTAS.....	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
6	REFERÊNCIAS.....	73
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas – servidores e gestores.....	83
	APÊNDICE B – Matriz de amarração.....	85
	APÊNDICE C – Matriz de análise estruturada.....	90

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata-se do estudo dos recursos e capacidades que são geradores de vantagem competitiva na captação de clientes em uma Instituição de Ensino Superior (doravante, IES). O foco do trabalho está na identificação dos recursos tangíveis e intangíveis que a instituição aporta, administra e emprega para efetivar estratégias de captação de clientes, resultando em vantagem competitiva.

O ensino superior é um setor que, como vários outros, sofre as consequências das situações adversas que englobam a economia brasileira. Entre as situações, podem ser citadas: a pandemia de Covid-19; o aumento de instituições com oferta de cursos, especialmente na modalidade de ensino a distância (EAD); a fusão de grupos educacionais.

Carvalho e Nunes (2021) afirmam que o aumento da mundialização tem resultado no crescimento da competição entre universidades que visam o lucro, sendo uma das razões expressivas das sociedades no mercado. Ainda, segundo os mesmos autores, a procura por oportunidades no setor passou a ser tão grande que várias formas estão sendo buscadas para alcançar este objetivo relacionado a ocorrências de sociedade comercial.

Progredindo na análise do cenário do ensino superior no Brasil, em relação à concorrência no setor, pode-se destacar que, conforme divulga o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2022), no ano de 2021, existiam 2.564 IES no país, das quais 209 encontravam-se no estado de Goiás e com um total de 41.895 cursos.

Comparando-se esses números ao período entre 2017 e 2021, a oferta de cursos de graduação passou de 34.933 para 41.895, dados que, relacionados à modalidade de ensino presencial, expõem uma ampliação de 32.854 para 34.433 cursos. No que se refere a cursos a distância, houve um aumento de 2.079 para 7.462 cursos (INEP, 2022).

No mesmo período, em relação ao total de matrículas, e ainda de acordo com o INEP (2022), percebe-se um aumento de 111,2% para cursos com modalidade de ensino a distância, enquanto cursos presenciais sofreram uma queda de 19,3%. Destacando-se somente os ingressantes, os números demonstram uma variação de 130,8% positivos para cursos na modalidade ensino a distância e uma queda de 31,8% para cursos presenciais.

Apesar do número total de ingressantes ter aumentado ao longo dos anos, o percentual de aumento fez o caminho inverso e as IES com modalidade de ensino a distância têm se destacado quando comparadas às instituições de modalidade presencial. Ou seja, os números mostram uma tendência de crescimento dos cursos a distância.

No Brasil, as IES encontram-se em processos de mudança, o que delinea cenários diferentes para o mercado e, semelhantemente, o vínculo acadêmico e a universidade estão em permanente transformação, segundo Pineiro (2020). O autor ainda destaca que as Instituições de Ensino Superior estão alocadas em um contexto desafiador no qual práticas emergem, elevando a dificuldade das estratégias que norteiam a performance das IES.

Mesmo não conseguindo controlar fatores externos, as IES precisam buscar soluções para manterem a competitividade. Levando em consideração os fatores elencados, percebe-se que a concorrência é motivo de risco para as IES, que passam a enfrentar o desafio de entender o comportamento do consumidor, em particular os de cursos de graduação, para que seja possível alcançar vantagem competitiva por meio da captação de clientes.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o cenário do ensino superior no Brasil, especialmente sob o ponto de vista da competitividade e de como obter vantagem competitiva, nota-se que, conforme tem defendido autores da área do marketing e da área de estratégia, a exemplo de Barney (1991), Peteraf (1993), Wenerfelt (1984), Kotler e Keller (2018), conquistar o consumidor e obter a preferência dele na escolha de determinado produto ou serviço é um recurso inestimável para a superioridade na competição.

Souza, Arantes e Dias (2011) corroboram o pensamento dos autores acima citados e complementam a tese de que o consumidor é fonte de vantagem competitiva ao afirmarem que um elemento decisório no êxito de toda organização, em toda parcela ou ramo de atividade, é a captação de clientes. A captação de clientes, segundo os autores, também pode ser chamada de aquisição de clientes, engajamento do consumidor ou engajamento de marketing.

Assim como as pesquisas científicas indicam e o mercado de trabalho sinaliza, o engajamento do consumidor é um aspecto importante para o êxito no decurso do

tempo. Isso porque o consumidor envolvido é mais rentável do que os demais consumidores (KUMAR; PANSARI, 2016).

Sendo assim, com o crescimento incitado pela concorrência, a aquisição e a manutenção de clientes têm sido fonte significativa de vantagem competitiva e têm recebido cada vez mais atenção de estudiosos como Mahdi, Nassar e Almsafir (2019), que procuram entender como novos clientes podem ser um recurso significativo para o diferencial competitivo.

Diante do exposto e considerando autores como Kumar (2016), Pansari (2016), Souza (2011), Arantes (2011) e Dias (2011), para quem o ensino superior precisa ser tratado como um negócio com foco em vantagem competitiva, optou-se, neste trabalho, pelo estudo de uma IES em específico e suas estratégias de captação de clientes como fonte de vantagem competitiva.

Na instituição de ensino estudada (que oferece cursos de graduação na modalidade presencial) – denominada, neste trabalho, como Instituição X / Universidade X / IES X¹ – percebeu-se, ano a ano, uma redução no número de matrículas entre 2016 e 2020. Levando em consideração o primeiro semestre de cada ano, em 2016, foram realizadas 5.249 matrículas, ao passo que em 2020, foram feitas 4.803 matrículas, entre calouros e veteranos.

Ao se considerar apenas os calouros, a diminuição continuou a prevalecer no período. No primeiro semestre de 2016, a IES X teve um total de 1.438 ingressantes, ao passo que no primeiro semestre de 2020, foi um total de 1.028 ingressantes.

Com o foco no aumento de matrículas e novos alunos, em 2021, a instituição investiu na criação de estratégias de negócios que pudessem resultar na efetiva captação de clientes e no maior número de matrículas. Como consequência das ações, o número de alunos saltou de quase 4.800 em 2020 para cerca de 9.000 no segundo semestre de 2023.

Ao se observar que os fatores externos que afetam o desempenho desta IES fazem parte de um cenário que envolve e afeta as instituições de ensino como um todo, percebeu-se que os investimentos de ordem interna realizados naquela IES foram os responsáveis por modificarem a tendência das matrículas.

¹ Optou-se por tratar a Universidade em estudo sob esses termos, com o objetivo de manter preservada a sua identidade.

Considerando este cenário interno, optou-se pela teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) para análise do caso, já que, segundo a VBR, a fonte de vantagem competitiva de uma empresa está pautada, primeiramente, nos recursos e capacidades desenvolvidos e controlados por ela e, depois, de forma secundária, na estrutura das organizações nas quais ela se posiciona (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993). Dito de outra forma, a empresa terá vantagem competitiva se souber combinar, de forma estratégica, seus recursos e capacidades (BARNEY, 1991).

De maneira geral, a VBR defende que a posse de recursos raros e valiosos é que fornece a base para a vantagem competitiva empresarial e a sustentabilidade desses recursos só ocorrerá se eles forem inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). De acordo com Grant (1991), a efetiva vantagem competitiva se dá pelo acúmulo, combinação e exploração dos recursos estratégicos.

Conforme o estudo de Fonseca e Cunha (2015), há indicações de que a vantagem competitiva pode ser alcançada pela proveniência: recursos e capacidades. As origens da sustentabilidade da vantagem competitiva encontram-se vinculadas às características singulares e improváveis de serem produzidas novamente ou copiadas por seus rivais (KRETZER; MENEZES, 2006).

De acordo com a análise de Kotler e Keller (2018), é necessário, para as organizações que procuram potencializar os lucros e as vendas, a obtenção de novos clientes por meio de dedicação de tempo e de recursos empresariais. Sobre esse aspecto, a IES X investiu na criação de um departamento ligado à reitoria, o qual, entre outros objetivos, foca na criação de estratégias que resultam na efetividade e conversão de clientes, ou seja, na captação de clientes e na busca do aumento dos números de matrículas na citada IES. Para alcançar potenciais clientes e manter-se competitiva, a instituição tem investido em recursos e capacidades que têm se mostrado estratégicos no processo de captação de clientes visando primordialmente a vantagem competitiva.

A partir desse contexto, esta dissertação busca responder à seguinte questão de pesquisa: quais recursos e capacidades têm sido geradores de vantagem competitiva na captação de clientes em uma IES municipal?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é identificar os recursos e capacidades que se mostraram geradores de vantagem competitiva na captação de clientes em uma IES municipal.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos desta dissertação, foram definidos os seguintes:

- a) Descrever as estratégias que são diferenciais competitivos para a Instituição;
- b) Identificar os recursos e capacidades mobilizados pela IES X na captação de clientes;
- c) Verificar quais recursos e capacidades se mostraram mais estratégicos e que levaram ao aumento do número de inscritos nos processos seletivos e ao aumento do número de matrículas da IES X;

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A fim de identificar os recursos e capacidades que se mostraram estratégicos no processo de captação de clientes, visando a vantagem competitiva em uma Instituição de Ensino Superior municipal, esta pesquisa está fundamentada na VBR (Visão Baseada em Recursos), tendo em vista que esta abordagem considera que a vantagem competitiva sustentável é alcançada por meio dos recursos e capacidades utilizados por uma empresa.

A VBR defende dois pressupostos básicos: 1) que os recursos e as capacidades podem variar entre empresas (a questão da heterogeneidade das firmas); 2) que essas diferenças podem ser estáveis (a suposição da imobilidade de recursos) (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Segundo os autores da VBR, como Barney e Clark (2007), as empresas devem analisar o seu ambiente externo e, diante dele, adaptar suas estratégias por meio dos seus recursos e capacidades estratégicos. Eles afirmam que as organizações criam mais valor para os clientes se comparadas aos concorrentes, quando os recursos e

capacidades são valiosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (PETERAF; BARNEY, 2003; BARNEY; CLARK, 2007).

De acordo com a VBR, os recursos são ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa controla e utiliza para criar e implementar estratégias (BARNEY; CLARK, 2007). Capacidades, por sua vez, são tarefas coordenadas pela empresa por meio dos recursos organizacionais com o objetivo de atingir um determinado resultado (HELFAF; PETERAF, 2003).

Sob o contexto da VBR, Barney (1991) reconhece que uma empresa pode afirmar que tem vantagem competitiva quando inicia o desempenho de uma estratégia que originará valor e que nenhum concorrente utiliza. Suhendra, Filandari e Indrayani (2019) observam que a vantagem competitiva de uma organização vem da implementação de estratégias com utilização de recursos internos que melhorem sua eficiência e eficácia.

No contexto desta pesquisa, a vantagem competitiva está diretamente relacionada à captação de clientes, sendo, portanto, dois construtos dependentes. Ou seja, para a obtenção da vantagem competitiva é necessário captar clientes e para a captação de clientes é importante que a empresa tenha vantagem competitiva.

Assim sendo, considerando a vantagem competitiva sob a perspectiva da VBR, segundo a qual a matriz de formação de valor são os recursos estratégicos (BARNEY, 1991) e a captação de clientes, um dos elementos-chave para o seu alcance, pode-se afirmar que organizações possuidoras de recursos estratégicos diferentes de seus concorrentes são qualificadas para atender aos interesses e às premências dos clientes (PETERAF, 1993).

Trazendo essa premissa para o contexto deste estudo e ponderando que o ensino superior precisa ser visto como negócio, as IES em geral devem trabalhar seus recursos e capacidades de maneira estratégica com foco na captação de clientes – semelhantemente a firmas de outros segmentos e áreas – e levando em consideração que, ao proceder dessa forma, é possível alcançar vantagem competitiva.

O estudo justifica-se na área teórica, pois oferece contribuição ao conhecimento sobre vantagem competitiva, descrevendo como a visão baseada em recursos pode ajudar as IES a atraírem alunos. Adicionalmente a isso, o trabalho possibilitará conhecer os limites e as possibilidades da VBR na análise de um contexto específico.

Em uma perspectiva prática, o estudo entregará um resumo das ações efetivas na captação de clientes para a IES estudada, a qual poderá desenvolver estratégias com o objetivo de concentrar seus recursos em processos específicos. Social e comunitariamente, a pesquisa apoiará outras IES a encontrarem *insights* sobre como identificar recursos para geração de vantagem competitiva.

A presente dissertação está fundamentada teoricamente em temas e discussões relacionadas a: captação de clientes, vantagem competitiva, Visão Baseada em Recursos e ensino superior no Brasil. Todos eles foram desenvolvidos conforme a definição dos objetivos específicos que estão apresentados no próximo capítulo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Na busca de respostas para o questionamento “quais recursos e capacidades têm sido geradores de vantagem competitiva na captação de clientes em uma IES municipal?”, será apresentada, neste capítulo, a fundamentação teórica da presente dissertação.

Por se referir ao contexto da vantagem competitiva, o trabalho apresentará, inicialmente, uma revisão de literatura sobre captação de clientes, seguido pela discussão teórica a respeito da vantagem competitiva, englobando a Visão Baseada em Recursos e, posteriormente, tratará sobre recursos e capacidades e o modelo VRIO (valor, raridade, inimitabilidade e organização). No sentido de aprofundar o estudo, o texto exibirá um panorama sobre o ensino superior no Brasil.

2.1 CAPTAÇÃO DE CLIENTES

A maneira como as pessoas compram produtos e serviços está mudando e, por consequência, a forma como as empresas fazem marketing e vendas está passando por um processo de transformação e adaptação. A clientela em potencial espera das empresas uma abordagem mais inteligente, atrativa e personalizada (SIQUEIRA, 2021). O autor também ressalta que captar clientes não é só criar uma boa campanha e aguardar os clientes buscarem a empresa: é preciso uma combinação de estratégias e ações bem pensadas e conectadas (SIQUEIRA, 2021).

Ang e Buttle (2006) destacam que a captação e a manutenção de clientes são igualmente significativas, quando as organizações têm como objetivo o crescimento. Para isso, Schiffman (2012) afirma que é necessário que as organizações ofereçam, constantemente e de maneira mais inteligente do que seus concorrentes, valor para os clientes por intermédio de produtos e/ou serviços, para que, assim, seja possível a captação e a preservação desses clientes.

Oliveira e Lima (2017) salientam que, para que a conquista do cliente seja eficaz, é preciso que a organização entenda as necessidades dele e procure o máximo de dados a fim de detê-lo. Além disso, ela deve e investir numerosos recursos, se necessário, tendo em vista que, por meio deles, pode-se alcançar o lucro.

Para alcançar os potenciais clientes e manterem-se competitivas, as organizações estão aumentando o uso de ferramentas e técnicas para rastrear seus

possíveis compradores, facilitando a aproximação e a personalização das estratégias (SOFI; RAKIM, 2018).

Ao pensar em estratégia de captação de clientes, é necessário que, inicialmente, as organizações entendam as necessidades do público que desejam atingir, buscando verificar a visão que os clientes têm em relação à organização (STONE; WOODCOCK, 1998).

Uma captação de clientes eficaz requer que as organizações entendam as necessidades e obtenham dados suficientes para torná-lo cliente. É preciso, ainda, investir em estratégias bem-sucedidas (OLIVEIRA; LIMA, 2017).

Sobre as estratégias de captação de clientes, Westwood (2004) diz que a abordagem para captar clientes envolve a implementação de inúmeras estratégias, entre elas, a divulgação de ofertas, preços atrativos, serviços distintos, aproximação do cliente, investimento em equipe altamente capacitada para oferecer um atendimento excepcional.

A seguir são apresentadas algumas estratégias de captação de clientes, conforme apresenta o quadro 1.

Quadro 1 - Estratégias de captação

Experiência do potencial cliente	Vlašić e šubić (2022) Merwe <i>et al.</i> (2015) Pine e Gilmore (1999) Schwartz (1990) Schmitt (1999); (2011) Verhoeef <i>et al.</i> (2009) Kotler; Kartajaya; Setiawan (2017) Silva e Barreto (2019) Botton <i>et al.</i> (2018) Hwang e Seo (2016)
Informação de mercado	Putra <i>et al.</i> (2020) Chen <i>et al.</i> (2014) Djalic <i>et al.</i> (2021) Telagawathi <i>et al.</i> (2019) Setiyarini <i>et al.</i> 2022 Tang e Wu (2022) Danik e Kowalik (2020) Iriqat e Daqar (2018) Che <i>et al.</i> (2015) Prasetyo e Purnamassari (2021)
Comunicação e marketing digital	Mondo, Pereira e Costa (2016) Kotler e Keller (2012) Hubner, Kuhn e Wollenburg (2016) Pantano e Gandini (2018) Omenugha (2018)

	Rahadhini (2021) Fadhil <i>et al.</i> (2022) Al-Zyoud <i>et al.</i> (2021)
Precificação	Mankiw (2013) Belegant el tal (2017) Kotler (2012) Cobra (2015) Rocha (2013) Kotler e Keller (2018) Asamoah e Chovancová (2014) Garcia <i>et al.</i> (2020) Liu e Xu (2020) Azizi e Mansouri (2021) Ferreira <i>et al.</i> (2023) Sözer (2019) Asamoah e Chovancová (2014)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1.1 Experiência do potencial cliente

A centralidade no cliente tornou-se um aspecto fundamental das estratégias das empresas, que se concentram na aquisição de novos clientes e na melhoria de sua satisfação geral (VLAŠIĆ e ŠUBIĆ, 2022). Segundo Merwe *et al.* (2015), uma estratégia de experiência do cliente bem implementada é essencial para atrair novos clientes e garantir a fidelidade deles.

Em um cenário global cada vez mais voltado para a comercialização e concorrência, organizações que almejam destacar-se entre seus pares devem transcender a disponibilização de produtos e serviços, engajando-se na entrega de experiências entrelaçadas às suas propostas (PINE; GILMORE, 1999; SCHWARTZ, 1990).

O marketing experiencial é descrito por Schmitt (1999) como momentos que emergem em reação a estímulos e que se materializam a partir de encontros e imersões em situações nas quais as experiências são instigadas, levando o cliente a sentir, emocionar-se, refletir, agir e estabelecer conexões.

Na captação, a experiência do cliente é uma tática das organizações para moldar a vivência do potencial cliente de maneira a forjar valor tanto para o cliente quanto para a empresa, através de um projeto, produto ou serviço (VERHOEFF *et al.*, 2009). As marcas que proporcionam a experiência mais impactante aos possíveis consumidores, durante a atração, se tornam as preferidas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

A interação de cada indivíduo com a experiência gera benefícios para além do valor financeiro investido ou da captação de cliente. Isso se traduz em valorização da marca, evidenciada por fidelização, marketing boca-a-boca e transformação de prováveis clientes em entusiastas e defensores da empresa. A criação de experiências dessa natureza, aliada à construção de novas relações com os consumidores, representa uma estratégia para alcançar e manter uma vantagem competitiva em mercados concorrenciais (SILVA; BARRETO, 2019).

As estratégias de marketing centradas na experiência são uma tendência que tem sido evidenciada em variadas instituições. Ao invés de simplesmente divulgar produtos e serviços por meio de abordagens genéricas voltadas para a satisfação dos consumidores, a abordagem moderna almeja oferecer, aos compradores, uma ampla gama de vantagens, incorporando experiências holísticas durante o processo de atração (BOTTON *et al.*, 2018).

Quando as empresas compreendem a maneira como os consumidores vivenciam as marcas, torna-se viável forjar experiências que desempenham um papel fundamental na demarcação das ofertas em um mercado notoriamente competitivo (SCHMITT, 2011).

Esta abordagem defende que as organizações devem transcender a esfera da mera divulgação e da comercialização, abrangendo o ambiente circundante e contextual da atividade comercial.

A abordagem proposta por Schmitt (1999) desempenha um papel essencial na criação de experiências memoráveis, cenário em que emoções e sensações colaboram para que as empresas atendam às demandas de seus clientes, buscando se destacar de seus competidores.

É imperativo considerar cada ponto de interação que permeia uma transação comercial e empenhar-se em aprimorá-los para atingir a excelência, outra forma de interação. Neste sentido, e considerando as diferentes estratégias de captação praticadas pelas empresas, a próxima seção trata da informação de mercado.

2.1.2 Informação de mercado

A informação de mercado é um componente crucial, pois oferece, às organizações, *insights* valiosos e dados que podem ser usados para compreender as

necessidades dos clientes, monitorar as atividades dos concorrentes e tomar decisões de negócios informadas (KOTLER; KELLER, 2018).

Mediante a coleta e análise de dados de mercado, as organizações se tornam capazes de prever a demanda do potencial consumidor (PUTRA; TARIGAN; SIAGIAN, 2020). Essas informações podem incluir dados sobre tendências de mercado, preferências e comportamento do cliente, estratégias dos concorrentes, avanços tecnológicos e outros fatores relevantes que impactam o mercado (CHEN *et al.*, 2015).

Djalic *et al.* (2021) sustentam que a informação de mercado desempenha um papel crítico na orientação do planejamento estratégico e operacional do negócio. Além disso, Telagawathi *et al.* (2019) asseguram que as informações de mercado auxiliam as organizações no desenvolvimento de campanhas de comunicação de marketing eficazes. Assim, compreender os determinantes da busca por informações é essencial para as empresas.

Quando as organizações conseguem fornecer as informações de que os consumidores precisam, elas podem influenciar as decisões de compra dos consumidores e orientá-los para respostas cognitivas, afetivas ou comportamentais específicas (SETIYARINI; MAHRINASARI; PANDJAITAN, 2022).

Tang e Wu (2022) pontuam que a importância da informação de mercado para a aquisição de clientes não pode ser subestimada. Para que as empresas adquiram novos clientes de maneira eficaz, é crucial que tenham acesso a informações de mercado precisas e atualizadas.

Congruente ao que alegam Danik e Kowalik (2020), a informação de mercado desempenha um papel crítico na aquisição de clientes, permitindo que as empresas compreendam e respondam às necessidades e preferências de seus clientes-alvo.

Iriqat e Daqar (2018) realçam que estratégias bem-sucedidas de aquisição de clientes exigem que as empresas reúnam e utilizem informações de mercado de maneira eficaz. Esses dados cruciais oferecem insights valiosos sobre as necessidades e preferências dos clientes-alvo, permitindo que as empresas adaptem suas abordagens conforme o necessário. Ao permanecerem atentas à natureza dinâmica do mercado, as organizações podem tomar decisões informadas que impulsionam iniciativas eficazes de aquisição de clientes com precisão.

Quando as mudanças no mercado são dinâmicas, as decisões de negócios precisam ser tomadas em tempo hábil. Sendo assim, a informação de mercado e a

comunicação desempenham um papel vital neste processo (CHE *et al.*, 2014). E o que se pode dizer é que a comunicação eficaz é igualmente importante na utilização de informações de mercado (PRASETYO; PURNAMASARI, 2021). Neste viés de discussão, a próxima seção trata das estratégias de comunicação.

2.1.3 Comunicação e marketing digital

A comunicação com os consumidores é primordial para atrair o público-alvo e para as empresas se inteirarem das expectativas e necessidades dele, possibilitando a oferta de serviços de superioridade.

No marketing, segundo Mondo, Pereira e Costa (2011, p. 28), as ações para a captação de clientes são predominantemente executadas pelo setor de comunicação. Portanto, “a comunicação de marketing se torna elemento fundamental na captação de clientes”, como uma das primeiras formas de anunciar, ao mercado, que determinado produto existe.

Além da divulgação do produto ou serviço, a comunicação apoia a empresa no posicionamento de mercado da organização e, nesse sentido, a consolidação da marca é essencial para que os clientes vejam a organização a partir de uma imagem de segurança. Logo, estar presente em eventos, realizar a entrega de brindes, por exemplo, tornam-se estratégias atrativas (KOTLER; KELLER, 2012).

Mondo, Pereira e Costa (2016) enfatizam que captar clientes por meio da comunicação é essencial no cenário atual do mercado, mas não se trata apenas de captar. Isso porque estar presente onde as pessoas estão é algo indispensável na visão dos autores.

Para a geração de *leads* (contatos de clientes potenciais), uma empresa pode desenvolver peças de propaganda e divulgá-las por meio de uma comunicação que alcançará novos consumidores. Ela poderá, ainda, enviar malas-diretas e e-mails para clientes potenciais; fazer sua equipe de vendas participar de feiras setoriais onde encontrarão novas possibilidades de venda e assim por diante (KOTLER; KELLER, 2012).

Nota-se que os potenciais clientes passaram a ter mais poder e controle sobre os pontos de contato com a empresa. Eles passaram a decidir como e quando querem interagir com a marca (HUBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016) e um desses controles é por meio das redes sociais.

Mondo e Gomes (2016) afirmam que as redes sociais são meios de interação com o público e desempenham um papel crucial na comunicação e captação de clientes, desde que elas sejam utilizadas adequadamente. É importante reforçar que as tecnologias digitais ampliaram o relacionamento e a aproximação entre os potenciais clientes e as empresas, diminuindo as barreiras entre o mundo online e offline (PANTANO; GANDINI, 2018).

Omenugha (2018) destaca que o marketing digital serve como uma ferramenta poderosa para as empresas alcançarem e se envolverem efetivamente com seu público-alvo no mundo online.

Nesse sentido, Rahadhini (2021) acrescenta sobre a importância do marketing digital para a aquisição de clientes ao realçar que o marketing digital desempenha um papel crucial na atração e aquisição de novos clientes para as empresas. Com o advento da tecnologia e o uso generalizado da internet, os consumidores estão cada vez mais recorrendo a plataformas online para buscar informações, comparar produtos e tomar decisões de compra informadas.

Ao aproveitarem a internet e suas várias plataformas, as empresas podem criar e manter uma forte presença online, atraindo potenciais clientes e influenciando suas decisões de compra, conforme assinalam Fadhil, Majid e Salih (2022).

Além disso, o marketing digital oferece às empresas a capacidade de alcançar um público mais amplo por meio de vários canais, tais como mídias sociais, sites, e-mail de marketing e outros mais (OMENUGHA, 2018).

O marketing digital também permite um melhor direcionamento e a segmentação do público-alvo. Com o uso de estratégias de marketing digital, as empresas podem adaptar suas mensagens e conteúdo para demografias específicas, garantindo que estejam alcançando as pessoas certas com as informações corretas (AL-ZYOUNG *et al.*, 2021).

Além disso, a natureza interativa do marketing digital permite que as empresas recebam feedback imediato dos clientes, compreendam suas necessidades e preferências e ajustem suas estratégias de acordo (RAHADHINI, 2021).

Considerando, então, que uma marca valorizada pelos consumidores gera aumento de parcela do mercado, conforme afirmam Srivasan, Vanhuele e Pauwels (2010) e que estratégias de comunicação aliadas a estratégias de precificação aumentam a participação de mercado, de acordo com Dekimpe e Hanssens (1999), as estratégias de precificação podem ser entendidas como parte essencial da

captação de clientes. Diante disso, a próxima seção trata das estratégias de precificação.

2.1.4 Precificação

Ponderando a afirmação de que o preço se constitui elemento central que influencia a propensão de compra por parte do consumidor (MANKIW, 2013), entende-se a necessidade de estratégias de precificação para a captação de clientes.

Belegant *et al.* (2017) enfatizam que, ao se determinarem preços, é essencial estabelecer a estratégia de precificação a ser empregada, uma vez que esta irá moldar a abordagem da empresa perante o mercado.

Nesse contexto, Kotler (2012) salienta que, por meio da estratégia de precificação, uma determinada empresa pode buscar a meta de otimizar sua presença de mercado.

Cobra (2015) evidencia que, para expandir a presença no mercado, desafiar os concorrentes, muitas vezes, são necessárias estratégias de precificação. Rocha (2013) salienta que a temática dos preços tem ganhado destaque como um elemento central nas decisões de marketing. Segundo o último autor, existem várias abordagens que as empresas podem adotar e a seleção da estratégia mais apropriada envolve análise de fatores internos à própria empresa, incluindo objetivos e estratégias gerais, bem como metas de preço e posicionamento.

A precificação desempenha, portanto, um papel crucial em um plano de aquisição de clientes ao influenciar o comportamento do consumidor e impulsionar a aquisição de clientes. O preço é um dos elementos-chave do mix de marketing que afeta diretamente os esforços de aquisição de clientes (KOTLER; KELLER, 2018).

Assim, ao estabelecerem preços em um plano de aquisição de clientes, as empresas devem considerar não apenas o custo de adquirir novos clientes, mas também o valor potencial que esses clientes trarão para o negócio. Isso envolve analisar o valor vitalício do cliente e avaliar o retorno sobre o investimento. Além disso, as empresas também devem levar em conta a percepção dos clientes em relação aos preços (ASAMOAH; CHOVANCOVÁ, 2014).

Sobre a estratégia de precificação em um plano de aquisição, Garcia *et al.* (2020) afirmam que as empresas podem oferecer preços de introdução ou descontos para incentivar novos clientes a experimentarem seus produtos ou serviços, com o

objetivo de construir um relacionamento que gere valor a longo prazo para o negócio.

Essa abordagem é frequentemente observada em empresas de compras em grupo que dependem bastante de estratégias de precificação para gerar descontos coletivos que atraiam os clientes e, por fim, que aumentem o desempenho das vendas (LIU; XU, 2020).

No entanto, é importante que as empresas avaliem, cuidadosamente, os riscos e custos potenciais associados às estratégias de precificação em um plano de captação de clientes. Para implementar efetivamente uma estratégia de precificação em um plano de captação de clientes, as empresas precisam considerar seu mercado-alvo e cenário competitivo (AZIZI; MANSOURI, 2021).

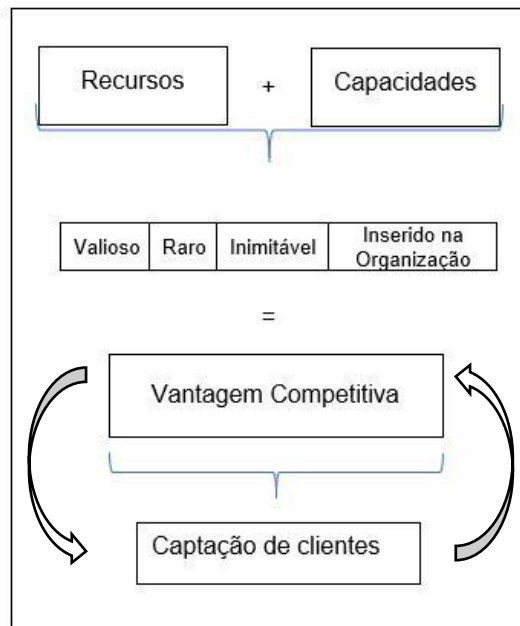
As organizações devem conduzir pesquisas de mercado para compreenderem a sensibilidade ao preço de seus clientes-alvo e identificarem quaisquer estratégias de precificação dos concorrentes que possam impactar seus esforços de aquisição de clientes (FERREIRA *et al.*, 2023).

Ao implementar uma estratégia de precificação para captação de clientes, é crucial ter estratégias de promoção e posicionamento sólidas em vigor para respaldar as decisões de precificação (SÖZER, 2019).

De acordo com Asamoah e Chovancová (2014), a estratégia de precificação é um componente crucial de qualquer estratégia de financiamento. Ela desempenha um papel significativo ao atrair clientes, impulsionar vendas e, em última instância, melhorar o crescimento do negócio. Ao considerar cuidadosamente fatores como condições de mercado, percepção do cliente e objetivos da empresa, as empresas podem elaborar estratégias de precificação eficazes que estejam alinhadas com seus objetivos.

Em resumo, a captação de clientes, neste trabalho, está vinculada aos elementos recursos e capacidades, que por sua vez, precisam ter quatro características: valor, raridade, inimitabilidade e inserção na organização, os quais estão diretamente ligados à vantagem competitiva, conforme ilustra a figura 1 apresentada a seguir.

Figura 1 - Elementos de captação de clientes



Fonte: Elaborado pela autora.

Este trabalho propõe que a captação de clientes e a vantagem competitiva estão diretamente ligadas. A combinação de recursos e capacidades caracterizados como valiosos, raros, inimitáveis e inseridos na organização geram vantagem competitiva para a empresa (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Como consequência, observa-se uma captação de clientes e através da qual é possível se obter vantagem competitiva.

Considerando esse cenário, a vantagem competitiva, os recursos e capacidades e sua combinação desempenham uma função importante no contexto da captação de clientes.

Após apresentar as estratégias para captação de clientes nesta seção, a próxima subdivisão apresenta os elementos de captação de clientes e a visão deste trabalho sobre captação de clientes e a vantagem competitiva.

2. 2 VANTAGEM COMPETITIVA

No campo empresarial e acadêmico, o termo vantagem competitiva assume posição de destaque em ações estratégicas, mas ainda suscita dúvidas sobre o seu entendimento. Conforme destacam Tuan, Trabg e Quan (2022), em seu estudo abrangente sobre as fontes de vantagem competitiva, existem inúmeras definições

sobre vantagem competitiva e a razão sobre a falta de consenso em relação ao tema se deve ao fato de estudiosos discordarem sobre a sua constituição e consequência.

Em essência, de acordo com Tuan, Trabg e Quan (2022), a vantagem competitiva empresarial está amparada em quatro visões básicas: é resultado da combinação de produtos e serviços (ANSOFF, 1965); resulta de estratégias genéricas de baixo custo ou de diferenciação (PORTER, 1993); apresenta-se na exploração e combinação de recursos e capacidades valiosos, raros, inimitáveis e capazes de serem organizados pelas empresas (BARNEY, 1991).

Como consequência, a empresa tem vantagem competitiva quando sua posição é melhor do que a de seus concorrentes (HOFER; SCHENDEL, 1978), ou quando gera lucratividade a longo prazo (PORTER, 1993), ou ainda quando é capaz de criar mais valor do que seus competidores (PETERAF; BARNEY, 2003). Em suma, Sigalas e Economou (2013) afirmam que os estudos sobre vantagem competitiva podem ser divididos em dois fluxos de tendência, sendo eles, com base no desempenho do negócio ou a partir dos recursos e capacidades empresariais.

Neste estudo, cujo objetivo é identificar os recursos e capacidades que se mostraram geradores de vantagem competitiva na captação de clientes em uma Instituição de Ensino Superior, a base da vantagem competitiva está pautada na Visão Baseada em Recursos (VBR).

A justificativa principal da VBR é a de que a vantagem competitiva é constituída por intermédio dos recursos da organização e estes são considerados a unidade de análise central para se inferir sobre a performance organizacional, sobretudo no que concerne à dessemelhança das organizações e à argumentação de que recursos conseguem dissolver a competição, proporcionando resultados superiores, desde que os recursos sejam inimitáveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986). Assim, a vantagem competitiva, de acordo com a VBR, está construída sobre o grupo de recursos e capacidades e não sobre características estruturais da indústria ou do mercado de produtos (PETERAFF, 1993).

Nesse contexto, a premissa básica da visão baseada em recursos é que uma empresa tem vantagem competitiva quando possui recursos exclusivos ou raros (BARNEY; HESTERLY, 2007). Ou seja, uma organização obtém vantagem competitiva no momento em que implanta uma estratégia em termos de recursos e capacidades que não é possível de ser copiada pelos concorrentes ou cuja imitação é laboriosa (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Portanto, conforme afirmam Barney e Hesterly (2007), a VBR é uma teoria econômica para a qual a performance das organizações é incumbência das variedades de recursos e capacidades. As empresas manipulam e enfatizam que a vantagem competitiva, para ser sustentável, requer que os recursos permaneçam únicos e difíceis de serem imitados ao longo do tempo. Nessa perspectiva de sustentabilidade, Peteraf e Barney (2003) destacam que, caso os recursos sejam rapidamente imitados ou adquiridos pela concorrência, a vantagem competitiva é temporária, colocando a empresa e os concorrentes em paridade competitiva.

Considerando o que sugere a VBR e analisando Munawar *et al.* (2019), quando afirma que ao concentrar-se nas competências intangíveis e nos recursos organizacionais, a Visão Baseada em Recursos enfatiza o papel crítico dos recursos na obtenção de uma vantagem competitiva. As empresas que são capazes de analisar e alocar eficazmente os seus recursos estão melhor posicionadas para alcançar vantagem competitiva, tanto a curto como a longo prazo.

Ou seja, além de identificar, explorar e combinar, de forma estratégica, os recursos e capacidades atuais, as empresas precisam, constantemente, desenvolver novos recursos e capacidades (KRETZER; MENEZES, 2006). Tendo como base o objetivo que norteia o trabalho, este estudo considera que a vantagem competitiva sustentável está intimamente ligada à identificação e à exploração de forma estratégica dos recursos e capacidades únicos e inimitáveis.

Para trazer mais clareza sobre o tema da vantagem competitiva com base na Visão Baseada em Recursos, é importante abordar os recursos e capacidades da organização, cuja definição e classificação são debatidas na próxima seção.

2.2.1 Recursos e capacidades

Observando que, neste trabalho, o tema vantagem competitiva está sendo considerado em congruência com a temática da Visão Baseada em Recursos, é necessário ressaltar o que são recursos e capacidades, segundo a teoria, e qual a importância desses no processo de obtenção de vantagem competitiva.

Barney (1996) sugere que os gerentes atuam de forma importante na percepção e no detalhamento dos recursos da organização, do mesmo modo que atuam na consecução de sustentabilidade na vantagem competitiva. Sendo assim, é

possível discernir recursos de capacidades, cuja repercussão é atestada nos planejamentos organizacionais (GRANT, 1991; AMIT; SHOEMAKER, 1993).

Em concordância com isso, Barney (1991) e Wernerfelt (1984) descrevem como recursos, os ativos ponderados por uma organização. De outro lado, os autores relatam que as capacidades são conjuntos que pertencem aos recursos.

Wernerfelt (1984) argumenta que recursos são aquilo que pode ser ponderado como força ou fraqueza de uma organização. Então, pode-se afirmar que, de acordo com os seus estudos, recursos e capacidades pertinentes estão profundamente conectados com as forças e fraquezas da organização. Além disso, a incitação elementar de gestores estratégicos está análoga à indicação das conjunturas que os recursos dirigidos pelas organizações cooperam para a obtenção de maiores retornos com sustentabilidade no decurso do tempo.

Na mesma linha de pensamento, Grant (1991) reconhece recursos como insumos organizacionais fundamentais para que uma organização preceitue suas estratégias. Amit e Shoemaker (1993), por seu turno, entendem recursos como insumos que são possíveis de trazer lucratividade para a organização.

A visão baseada em recursos é uma concepção que entende os recursos como a razão para a estratégia da organização (KRETZER; MENEZES, 2006). Sendo tais recursos primordiais ou planejados, eles possibilitam aos dirigentes o conhecimento de principalidades para manutenção ou proteção, com busca do alcance de vantagem competitiva (RETAMAL; BEHAR; MAÇADA, 2009).

Para a VBR, a origem central da vantagem competitiva é fundamentada nos recursos inerentes de uma empresa (LEITE; PORSSE, 2003). Neste caso, os recursos podem ser delimitados por capacidades, procedimentos empresariais, particularidades, conhecimentos e saberes de uma empresa que possibilitam a concretização das estratégias planejadas na procura de êxito (DAFT, 2002).

Variados autores já apresentaram concepções de recursos alinhados à geração e à execução de estratégias de geração de valor (BARNEY, 2001; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010), o que torna necessária a descrição dos recursos aqui apresentada.

Os recursos de uma organização podem ser empregados para conservar as ações internas de maneira eficiente e em ascensão. Eles podem ser caracterizados como: a) ativos tangíveis: instalações físicas, matéria-prima, bens, produtos, etc.; b) recursos humanos: mão de obra de todas as áreas, sendo ela qualificada ou não. Na

visão de Penrose (1959), recursos sozinhos não instituem produtividade e sim os serviços fornecidos por eles.

Wu (2010) ressalta que é possível subdividir os recursos em tangíveis e intangíveis, sendo as duas formas de recursos consideravelmente relevantes para o funcionamento ideal das empresas.

Sobre a subdivisão dos recursos, Wernerfelt (1984) classifica recursos tangíveis como aquilo que pode ser observado, avaliado, computado, ao passo que recursos intangíveis são aqueles que se aprofundam no comportamento organizacional e que se acrescentam no decurso do tempo. Essa premissa é confirmada por Barney (1991), o qual salienta que recursos são expostos como ativos tangíveis e intangíveis conduzidos pela empresa e que, uma vez manipulados, instituem e efetuam estratégias.

Por outra via, Hall (1992) assegura que recursos intangíveis são mais significativos por ser mais árdua a sua explanação, descrição, cópia e permutação. Eles são predispostos de sucederem em vantagem competitiva.

Salientam Collis e Montgomery (1995) que a valorização do recurso se dá pela configuração através da qual a organização o manuseia. Essa observação está em conformidade com Penrose (1959), na afirmação da inhomogeneidade dos recursos que sustentam a organização.

É notável que recursos sozinhos não conseguem assegurar vantagem competitiva. Na realidade, os recursos têm maior possibilidade de proverem vantagem competitiva quando estão incorporados às capacidades. Já as capacidades se constituem da competência de um agrupamento de recursos ao desempenhar um trabalho ou uma ação de maneira composta (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Gellweiler (2018), em seu estudo, enfatiza que recursos sozinhos não levam à diferenciação dos rivais, sendo preciso considerar, neste processo, suas particularidades, capacidades e o meio de arranjo das capacidades.

Referente à definição de capacidade, de acordo com a interpretação de Barney e Clark (2007), ela pode ser compreendida como um agrupamento dos recursos de uma organização.

Para Day (1994), capacidades são o agrupamento múltiplo de vivências, informações e competências que são geridas pela organização com a extensão de tempo e que permitem conduzir trabalhos e executar recursos.

Grant (1991), por sua vez, conceitua capacidade como a aptidão da empresa para trabalhar uma série de recursos de executar algum trabalho ou algum dever. De outro lado, os recursos consistem em razão das capacidades de uma organização, sendo que as capacidades são a razão essencial da vantagem competitiva.

Importante mencionar que a capacidade não é apenas a afluência de recursos e, sim, a utilização competente dos recursos acessíveis por meio de propósitos singulares, equipes ordenadas, que consigam indicar recursos imprescindíveis para potencializar uma capacidade particular (HELFAT; PETERAF, 2003).

As capacidades de uma empresa são agrupadas por um composto de recursos tangíveis e intangíveis e são autenticadas como factíveis origens de inhomogeneidade, conforme assinalam Amit e Shoemaker(1993).

Nesse sentido, verifica-se que, mesmo quando uma firma possui controle de recursos diferenciados, ela deve ser capaz de desenvolver capacidades estratégicas diante do uso dos respectivos recursos para alcance de objetivos previamente delineados, ou seja, conquistar e sustentar vantagens competitivas para que, conseqüentemente, sejam obtidos desempenhos superiores ao longo do tempo.

Para Barney (1991), as condições estratégicas dos recursos são aquelas que constituem valor, raridade, inimitabilidade e organização (VRIO). Tais condições são tidas como indicadores rotineiros para precisar a conjuntura multiforme e imutável dos recursos e também sua finalidade de criar sustentabilidade na vantagem competitiva.

Tendo em vista o objetivo de identificar a combinação estratégica dos recursos e capacidades capazes de criar valor para o cliente, este trabalho considerou recursos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa identifica, mantém, combina e transforma em produtos e serviços valorizados pelos clientes. E considerou como capacidades, a habilidade de trabalhar os recursos como forma de obter vantagem competitiva.

Nesse mérito, a próxima seção apresenta a abordagem do modelo que é a condição estratégica dos recursos, denominado VRIO.

2.2.2 VRIO: valor, raridade, inimitabilidade e organização

Buscando investigar a possibilidade dos recursos ou capacidades de operar como base para a sustentabilidade da vantagem competitiva, o modelo VRIO é aplicado por Barney e Hesterly (2007).

O modelo VRIO de Barney (1996) envolve um grupo de meios possíveis para verificar os recursos da organização. Knott (2009) salienta que a metodologia mais indicada para qualificar os recursos de uma organização é o padrão de investigação que reflete sobre o VRIO de um recurso para ser tido como estratégico. Os elementos que constituem o modelo VRIO de Barney (1996) são: valor, raridade, inimitabilidade e exploração organizacional.

O primeiro componente do modelo VRIO se constitui do valor, que está relacionado à colocação estratégica para analisar as oportunidades ou anular uma ameaça, gerando robustez empresarial ou similaridade competitiva (BARNEY, 1996), sendo observada a premência de apreender a visão de valor para o consumidor (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Em sequência, a raridade se refere à quantificação de acesso do concorrente ao recurso, ou seja, o recurso precisa ser singular, com atributos distintivos, dirigido por um número pequeno de concorrentes (BARNEY, 1991). O autor ainda acrescenta que se um agrupamento restrito de recursos não atender ao componente raridade ele levará unicamente à semelhança na competição.

A inimitabilidade, que é o terceiro componente, relaciona-se às barreiras de reproduzir ou adquirir dado recurso (BARNEY, 1991). O autor completa afirmando que a inimitabilidade acontece como resultado: a) da faculdade da organização em adquirir um recurso em conjunturas históricas particulares, oportunizando-a ser precursora; b) da vinculação dos recursos dos quais a organização dispõe e sua vantagem competitiva em ser inexata para os concorrentes; c) do recurso que institui a vantagem competitiva constituída pela interligação de elementos sociais - por exemplo, cultura, reputação e outros; d) dos recursos originados de concessão de domínio.

Barney (2001) reitera que a componente organização é um elemento de adaptação do modelo VRIO, representando os esforços empresariais e a sustentabilidade de aptidões díspares.


Sendo assim, uma organização está desigualmente competitiva à ocasião em que o recurso ou capacidade não se firmam a nenhum componente do modelo VRIO. Contudo, uma organização atinge aproximação da competição no momento em que os recursos e capacidades são unicamente valiosos; ela alcança temporariamente vantagem competitiva no momento em que seus recursos e capacidades obtêm simplesmente os componentes valor e raridade. Por último, uma organização atinge a vantagem competitiva e consegue sustentá-la no setor no momento em que os seus

recursos e capacidades contêm todos os componentes citados acima (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Conforme o modelo VRIO, as organizações buscam produzir um cenário em que a sua condição de recursos internos impossibilita, aos concorrentes, se aproximarem delas ou ultrapassá-las (WERNERFELT, 1984).

Conforme apresenta o quadro 2, sobre o modelo VRIO de Barney (2011) adaptado por Freitas (2017), para obtenção de vantagem competitiva sustentável, um recurso precisa atender aos critérios de valiosidade, raridade, inimitabilidade e precisa, ainda, ser explorado pela organização.

Quadro 2 – Modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Inimitável ?	Inserido na Organização?	Implicações Competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	—		Paridade Competitiva
Sim	Sim	Sim		Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Freitas (2017, p. 39) adaptado de Barney (2011).

Esta seção dedicou-se a refletir sobre os estudos referentes à vantagem competitiva, sob o viés da literatura sobre recursos. Posteriormente, a discussão tratou mais especificamente dos recursos e capacidades e do modelo VRIO. A partir desta reflexão, considera-se que todas essas teorias são utilizadas de forma que as Instituições de Ensino Superior consigam alcançar a captação de clientes.

A fim de contextualizar o trabalho no âmbito mais restrito do ensino superior, a próxima seção aponta dados referentes às IES em geral, considerando número de ingressantes e de matriculados no país.

2.3 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O Ensino Superior no Brasil tem passado por diversas mudanças. Nesse contexto, as universidades têm enfrentado o desafio de entender o comportamento do consumidor de cursos de graduação, devido ao aumento de instituições e das diferentes formas de ensino, entre outras razões.

Em termos de categoria educacional, o ensino superior pode ser classificado como: Universidade, Centro Universitário, Faculdade, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e Centro Federal de Educação Tecnológica. No que se refere à categoria administrativa, as instituições podem ser públicas ou privadas (INEP, 2022).

Sobre os números do ensino superior no Brasil, segundo o INEP (2022), em 2017, havia 2.448 IES que ofereciam 34.933 cursos. O total de matrículas no período foi de 8.290.911 e, se considerados apenas os ingressantes, esse número foi de 3.226.906. Em 2021, o total de IES aumentou para 2.564 e 41.895 cursos, cenário no qual o total de alunos foi de 8.987.120 e de ingressantes, 3.945.091, conforme demonstra o quadro 3:

Quadro 3 - Total IES/cursos/alunos no Brasil

Brasil					
Ano	IES	Cursos	Ingressos	Matrículas	Concluintes
2017	2448	34933	3.226.906	8.290.911	1.201.145
2018	2537	37502	3.446.328	8.451.748	1.264.778
2019	2608	39712	3.633.644	8.604.526	1.250.239
2020	2453	40174	3.765.669	8.680.945	1.278.755
2021	2564	41895	3.945.091	8.987.120	1.327.325

Fonte: INEP (2022, não paginado).

Estabelecendo foco nos dados relacionados ao Estado de Goiás, em 2017, havia 126 IES que ofereciam 1.757 cursos, com um total de matrículas no período de 251.298. Considerando apenas ingressantes, esse número foi de 99.873. Já em 2021, o total de IES subiu para 209 com 3.572 cursos e um total de alunos de 280.974. Considerando-se somente ingressantes, esse número foi de 132.774 (INEP, 2022), conforme mostra o quadro 4:

Quadro 4 - Total IES/cursos/alunos em Goiás

Goiás					
Ano	IES	Cursos	Ingressos	Matrículas	Concluintes
2017	126	1757	99.873	251.298	37.564
2018	153	2145	106.082	255.813	38.535
2019	176	2676	120.113	265.488	36.457
2020	185	3005	112.729	261.262	39.561
2021	209	3572	132.774	280.974	41.530

Fonte: INEP (2022, não paginado).

Ao considerar, ainda no mesmo período de 2017, somente instituições privadas do Estado de Goiás, os números se desdobram de 117 para 197 IES; de 1.269 cursos para 3.056. E quanto à quantidade de matriculados, o número aumentou de 184.900 para 216.029. Em relação aos ingressantes, o quantitativo passou de 77.501 para 115.560 alunos.

Ao apresentar os números que envolvem o ensino superior, é possível entender a real situação do mercado em que as IES estão inseridas e a importância de se tratar como prioridade ações que estejam focadas na vantagem competitiva.

Dito isso, o próximo capítulo descreve o método de pesquisa empregado para o desenvolvimento do trabalho: delineamento de pesquisa, unidade de pesquisa, sujeito de pesquisa, unidade de análise, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado por esta dissertação, especificamente o delineamento, a unidade, o sujeito e os entrevistados, a unidade de análise, a técnica de coleta de dados e também a técnica de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa adotou o método de estudo de caso, por considerar processos organizacionais e administrativos que permitem uma investigação significativa dos acontecimentos, por se compor de uma observação direta realizada por meio de entrevistas com pessoas envolvidas e por proceder a uma análise de documentos e artefatos (YIN, 2005).

Quanto à natureza do estudo, optou-se pelo estudo de caso qualitativo que, de acordo com Creswell (2014), é válido por propiciar o entendimento de fatos complexos de maneira aprofundada, buscando compreender as especificidades e as condutas do ambiente analisado que ultrapassam o comum. Nesse contexto, Murjani *et al.* (2003) defendem que as pesquisas descritivas visam analisar fatos e fornecer um retrato detalhado do assunto em estudo.

O nível desta pesquisa é exploratório e descritivo, o que é justificado por Gil (2002), ao afirmar que as pesquisas descritivas têm como propósito a exposição dos aspectos de uma amostra estipulada, acontecimento ou determinação de conexões através de elementos.

Yin (2005) complementa essa ideia ao salientar que estudos descritivos permitem que o investigador apresente fenômenos internamente ao contexto verdadeiro. Já a pesquisa exploratória possibilita, ao investigador, especificar referências que possibilitem descrever acontecimentos com cenário de disseminação naturalística.

Considerando, portanto, que o presente projeto buscou identificar os recursos e capacidades estratégicos que contribuem para a captação de clientes, concluiu-se, com base nos conceitos acima descritos, que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa adequada. Nesse caminho, a próxima seção descreve a unidade e o sujeito de pesquisa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DE PESQUISA

A unidade de pesquisa se compõe da Instituição de Ensino Superior denominada X. A denominação foi usada para fins de preservação da identidade da IES. Trata-se de uma Fundação de Ensino Superior Municipal e, por ser uma instituição pública com autonomia financeira, essa IES se aproxima da concorrência com instituições privadas. É importante destacar que a instituição de ensino superior em questão é uma entidade pública municipal. Devido ao fato de ter sido estabelecida antes da promulgação oficial da Constituição da República Federativa do Brasil em 1988, a instituição tem o direito de cobrar mensalidades pelos seus cursos, garantindo, assim, sua continuidade e operação.

A IES possui 5 câmpus no Estado de Goiás, onde são oferecidos 27 cursos de graduação presenciais, 11 cursos de curta duração e 15 cursos de pós-graduação. Ela possui alunos advindos de 24 Estados brasileiros.

Especificamente, há 3 departamentos envolvidos na captação de clientes, bem como na realização de processos seletivos de todos os câmpus da IES X. São eles: a administração superior; a assessoria de comunicação; o departamento A (assim denominado, nesta pesquisa, para fins de preservação da identidade do departamento e de seus colaboradores).

Considerando que, durante o período de 2016 e 2020, o número de acadêmicos da instituição (incluindo ingressantes e veteranos) sofreu uma diminuição e que, em 2021, com a criação do departamento A para a efetiva captação de clientes, a quantidade de alunos quase dobrou, passando de 4.800 para 9.000 ingressantes e veteranos, e que os inscritos em processos seletivos de vestibular aumentou de 6.000 para 8.100, fica explícito que a instituição conseguiu êxito em suas ações de captação de clientes.

A escolha da IES como objeto de estudo nesta pesquisa se deu a partir da observação do aumento do número de calouros matriculados a partir de 2021, ano de criação do departamento A, o qual tem sido responsável por estratégias de captação de novos alunos da instituição. Os dados mostram que, apesar dos fatores externos, houve um aumento de 66,67% nas matrículas de calouros.

Segundo Leites *et al.* (2017), os fatores para escolha dos participantes podem incluir: nível de especialização ou experiência deles no assunto em estudo; vontade de partilhar abertamente pensamentos e experiências; disponibilidade para participar;

contexto cultural ou características demográficas que possam ser relevantes para o tópico de investigação; capacidade de fornecer informações ricas e detalhadas.

Diante disso, foram selecionados, para responder às entrevistas, os servidores e coordenadores dos departamentos diretamente ligados ao objetivo de praticar estratégias de captação de clientes. Para a definição do tamanho da amostra, considerou-se, conforme aponta Patton (2002), a cobertura do fenômeno investigado e o objetivo de estudo.

3.2.1 Entrevistados

Com o propósito de alcançar os objetivos apresentados, foram entrevistados 6 servidores que exercem funções diretamente ligadas às estratégias de captação de clientes. Isso foi feito com o intuito de cumprir os objetivos da pesquisa e uma amostragem intencional, em concordância com o que aponta Patton (2002), tendo por base critérios de conveniência e acessibilidade, os quais possibilitaram o reconhecimento de sujeitos com vivência e sabedoria pertinentes à pesquisa.

Os critérios para escolha da dimensão da amostra, ainda conforme indica Patton (2002), não possuem diretrizes referentes à dimensão da amostra, tendo em vista que, na pesquisa qualitativa, essa dimensão está vinculada ao que se procura observar sobre o que é adequado e confiável.

Quadro 5 – Entrevistados

Código	Cargo	Duração
E1	Coordenadora de Novos Negócios	25 minutos
E2	Coordenador da Assessoria de Comunicação	14 minutos
E3	Coordenador de Atendimento	17 minutos
E4	Pró-Reitor de Graduação	25 minutos
E5	Servidor de Tecnologia de Informação	15 minutos
E6	Coordenadora Geral do Departamento A	16 minutos

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram entrevistados 06 servidores que exercem suas funções diretamente ligadas à captação e clientes. Ressalta-se que a dimensão da amostra (6) deu-se pela repetição e saturação dos elementos (GODOI; MATTOS, 2006).

3.2.2 Confiabilidade da Pesquisa

Com o intuito de aprimorar a validade da pesquisa, o roteiro de entrevista, (Apêndice A), foi elaborado com base na revisão da literatura e elaborado a partir de uma matriz de amarração (Apêndice B). Esta matriz de amarração, por sua vez, estabelece conexões sólidas entre os objetivos específicos do estudo e o arcabouço teórico que o sustenta, resultando nas categorias. Esse enfoque metodológico alinha-se com as premissas de Averill (2002), que destacou a importância de empregar uma matriz estruturada para apoiar a apresentação, avaliação e disseminação dos dados cruciais de maneira concisa e confiável.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Seguindo a perspectiva de estudo de caso qualitativo, exploratório e descritivo, a técnica de coleta de dados foi a entrevista com roteiro semiestruturado e perguntas abertas padronizadas (PATTON, 2002). Segundo Patton (2002), Lee (1999), Godoi e Mattos (2006), esse tipo de entrevista permite ao pesquisador a flexibilidade de reordenar e explorar o tema de acordo com a conveniência e com o objetivo de extrair o máximo de informações dos entrevistados. Além disso, as perguntas estão associadas ao referencial teórico discutido em capítulo anterior.

Ainda segundo Patton (2002) e Lee (1999), entrevistas com roteiros semiestruturados concedem, ao sujeito de pesquisa, a oportunidade de dissertar a respeito da temática, observando os questionamentos anteriormente estabelecidos, oportunizando maleabilidade essencial na precisa direção, readaptação e investigação dos conteúdos inerentes ao foco da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas individualmente, mantendo-se a identidade dos indivíduos preservada. Logo, os dados pessoais dos entrevistados não foram divulgados e o período de coleta de dados se deu entre 18 de abril e 27 de julho de 2023.

Seguindo os procedimentos padrão e as normativas da instituição pesquisada, foi enviado, a cada órgão responsável, a Carta de Anuência para elaboração de pesquisa, que se encontra autorizada e não será anexada ao trabalho como forma de preservação dos dados institucionais.

Objetivando garantir a confiabilidade e a validade da pesquisa, foi escolhido o processo de triangulação dos dados, feito através dos pilares da teoria estudada, dos dados coletados pela pesquisadora e da análise destes últimos, conjuntamente com a equipe de gestão entrevistada da IES.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após o cumprimento da etapa de entrevistas, a preparação dos dados (transcrição) é fundamental e segue a lógica de Gibbs (2009) que assinala serem necessários: cautela, planejamento, detalhamento, designação e anonimato. Em relação à análise de dados propriamente dita, ressalta-se que esta foi feita por meio de análise de conteúdo, para viabilizar a possibilidade de se instituir ligação e chegar à acepção dos dados coletados em referência à teoria (BARDIN, 2016). Ainda acompanhando as proposições de Bardin (2016), para o tratamento e análise dos dados, foram obedecidas as seguintes etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento; interpretação dos dados.

Na fase de pré-análise, foram consideradas respostas de maneira que elas ficassem o mais próximo possível do sentido das perguntas, para que, desta forma, houvesse maior riqueza e robustez em relação ao tratamento e à análise posteriormente executada. A exploração do material deu-se a partir das unidades semânticas, propostas por Bardin (2016), as quais se compõem de frases, trechos ou palavras-chave que representam a essência do significado da pergunta. E, para tanto, o material precisou ficar pré-codificado para o tratamento subsequente. Assim, esta etapa agrupou os temas nos códigos, classificando os elementos que constituem o conjunto, primeiramente por diferenciação e, depois, por analogia, conforme indica Bardin (2016).

Por fim, a etapa de tratamento dos resultados foi feita por meio da redução e síntese das unidades semânticas recortadas das respostas dos entrevistados, para a elaboração dos temas que se relacionam com os objetivos específicos do trabalho.

As fases propostas por Bardin (2016) podem ser compreendidas como: 1) identificação de pontos-chave; 2) formação das unidades de significado; 3) composição das categorias; 4) análise dos resultados. De acordo com Gibbs (2009), na fase de análise de resultados, deve-se buscar constatações que não sejam

somente óbvias a partir do que está sendo dito, mas que sejam desenvolvidas explicações analíticas com base na teoria que fundamentou a pesquisa.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Para a análise dos resultados, considerou-se a conexão entre os depoimentos dos entrevistados e o referencial teórico. Assim, foram adotadas as categorias elaboradas de acordo com os objetivos específicos do trabalho, conforme demonstra o quadro 6, a seguir.

Quadro 6 – Resumo das categorias de estudo

Objetivo específico	Categorias
Descrever as estratégias que são diferenciais competitivos para a instituição	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos preços • Foco no cliente
Identificar os recursos e capacidades mobilizados pela IES na captação de alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar de infraestrutura; • Infraestrutura; • Força da Marca; • Mudança de <i>mindset</i>: relacionamento com o cliente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o quadro 6, os objetivos listados como específicos dão título aos subitens apresentados nas seções adiante, de acordo com as categorias correspondentes. Para o atendimento do último objetivo que versa sobre verificar quais recursos e capacidades se mostraram mais estratégicos e que levaram ao aumento do número de inscritos nos processos seletivos e ao crescimento do número de matrículas da IES, utilizou-se o modelo VRIO, proposto por Barney e Clark (2007), pautado no quarteto valor, raridade, imitabilidade e exploração organizacional.

Ressalta-se, ainda, que os entrevistados foram identificados por siglas, em ordem de entrevista, assim referenciados: E1, E2, E3, E4, E5, E6.

4.1 ESTRATÉGIAS ENVOLVIDAS NA CAPTAÇÃO DE CLIENTES

4.1.1 Redução dos preços

A primeira estratégia apontada pelos entrevistados e que foi significativa para aumentar a captação de clientes ocorreu ainda na gestão anterior da Instituição X (2017-2020). Essa estratégia contemplou a revisão e consequente redução dos preços dos cursos, especialmente os tradicionais. Durante a pandemia de Covid-19,

com as aulas mediadas por tecnologia, a IES estudada reduziu o preço das mensalidades em 30% e as matrículas, em 50%. Esta redução se aplicou a todos os cursos, incluindo a Medicina, como destacaram E4 e E6:

“Nós estávamos ainda no período da pandemia do Covid-19, um período bastante crítico para a universidade, não só para a nossa... mas começamos a enfrentar evasão, trancamento de matrículas [...] aí a universidade reduziu o preço das mensalidades e matrículas para o período, o que foi importante para a manutenção da instituição.” (E4).

“O início de tudo sem dúvida foi no período da pandemia, quando a universidade, prevendo evasão significativa, decidiu diminuir o preço das mensalidades e matrícula. Essa decisão foi determinante para que a entrada de alunos não fosse severamente impactada.” (E6).

Conforme destacou E1, mesmo antes da pandemia, a Instituição X vinha, semestre a semestre, enfrentando queda no número de inscritos e matriculados, especialmente nos cursos tradicionais. E1 afirma que muitos cursos não abriam, há bastante tempo, turmas de primeiro período e que muitos dos cursos tradicionais eram impactados pelo preço cobrado nas mensalidades. Ainda segundo o entrevistado, só após a pandemia, com a redução dos preços das mensalidades e das matrículas, é que os cursos voltaram a ter a possibilidade de ser competitivos.

“Em 2018, sete cursos tradicionais entraram naquilo que chamávamos de “cursos em extinção”, por virem de um longo período sem ter número suficiente de inscritos e matriculados. Alguns desses cursos não voltaram a se recuperar [...] mas o maior impacto era o preço dos cursos das IES concorrentes estarem abaixo dos nossos [...] a pandemia trouxe essa vantagem para a universidade: a revisão dos seus preços, o que ao meu ver, foi muito favorável não só para esses cursos que estavam em baixa.” (E1)

Os relatos revelam que a redução dos preços, estratégia utilizada durante a pandemia, também se mostrou eficiente durante o pós-pandemia. Sobre esse aspecto, E2 e E3 afirmaram o seguinte:

“Os descontos durante a pandemia provaram que a universidade se manteve saudável mesmo com os cortes da mensalidade e a gestão

seguinte, depois, oficializou os novos preços e isso foi muito importante para as estratégias que vieram depois da entrada de alunos.” (E2)

“O preço foi o primeiro start. A gestão percebeu que alguns cursos tiveram maior procura e que a partir dele [novo preço], a entrada de alunos começou a melhorar depois de um período de muitos semestres, tirando Medicina, que não havia entrada de aluno.” (E3)

E6, que à época da pandemia coordenava os “cursos em extinção”, confirma os relatos dos entrevistados:

“A redução dos preços das mensalidades era um desejo de vários diretores de curso, especialmente daqueles que tinham concorrentes diretos [...] quando eu fui convidada para trabalhar na coordenação dos cursos que não havia mais entrada de alunos, sabíamos que a recuperação de alguns deles dependia, em parte, dessa redução de preço. Posteriormente, essa estratégia se mostrou mesmo eficiente e foi importante para as estratégias que viriam a posteriori.” (E6)

Kuswanto, Refnida e Ratnadillah (2021) em seu estudo sobre percepção de preço, afirmam que a percepção do consumidor sobre preço, qualidade e valor se forma sobre constructos pessoais e idiossincráticos. Zeithaml (1988), em seu estudo sobre a visão baseada em recursos, afirma que a percepção sobre valor agrupa-se em quatro categorias: 1) valor é sinônimo de preço baixo; 2) valor é aquilo que o cliente espera de um produto/serviço; 3) valor é o preço que o cliente paga pela qualidade do produto/serviço; 4) valor é o que se recebe em troca do produto/serviço.

E1 e E6, em seus relatos, confirmam a defesa de Zeithaml (1988), e Kuswanto, Refnida e Ratnadillah (2021). De acordo com os entrevistados, a Instituição X sempre foi vista, em relação aos concorrentes, com qualidade superior, mas, muitas vezes, inacessível, já que cursos online e outras instituições presenciais na cidade possibilitavam acesso ao ensino superior com preço mais acessível. Os entrevistados afirmaram que, mesmo muitos cursos contando com abertura dos primeiros períodos, a universidade presenciava queda no número de matriculados:

“As pessoas sonhavam em estudar aqui, mas, para muitos, o curso era inacessível e, por isso, optavam por um curso que cabia nos seus orçamentos, especialmente aqueles que tinham concorrentes diretos na cidade.” (E1)

“Nós percebíamos que as pessoas queriam estudar na universidade, mas não vinham porque nossos preços eram muito distantes dos preços das concorrentes. Administração, por exemplo, que tinha grande número de concorrentes presenciais e em EAD, chegava a ser 50% mais caro. Era impraticável a manutenção do curso [...] a redução dos preços foi uma estratégia determinante.” (E6)

Ainda segundo E1 e E6, apesar da redução dos preços, a Instituição X manteve-se com preços mais altos do que os praticados pelas universidades concorrentes locais e isso foi feito com o objetivo de manter o seu posicionamento e imagem.

“É isso, a imagem que a universidade tinha, em termos de qualidade, se manteve. A redução de 30% foi muito estratégica porque mantivemos o preço mais alto do que o dos concorrentes e mantivemos o status de líder em qualidade.” (E6)

“A redução do preço foi significativa para os cursos porque permitiu que eles voltassem a ser competitivos, mas, ao mesmo tempo, para o aluno/candidato, continuamos a ser referência em termos de qualidade porque, apesar da queda dos preços, eles continuavam acima do praticado.” (E1)

Em resumo, as declarações dos entrevistados corroboram com os estudos de autores como Nagle e Holden (2003), Liu e Xu (2020), os quais defendem que, muitas vezes, o preço é um atributo importante como primeira estratégia operacional, por permitir resultados de curto prazo e, posteriormente, pautar estratégias para atração e captação de clientes. No caso da IES estudada, segundo os entrevistados, a redução dos preços da matrícula e mensalidade foram estratégicos para a atração e captação de clientes. A partir da redução, outras estratégias foram delineadas, como a apontada na seção seguinte, que descreve como a gestão passou a priorizar seus clientes na tomada de decisão.

4.1.2 Foco no cliente

A redução dos preços dos cursos foi identificada, pelos entrevistados, como primeira estratégia operacional da Instituição X. No mesmo sentido, o “foco na experiência do cliente” foi uma categoria mencionada em todas as entrevistas. De acordo com as entrevistas, engloba nesta etapa a experiência do potencial cliente e

as informações de mercado. Segundo os relatos, se a redução dos preços abriu a possibilidade para a “abertura institucional”, então, o fato de a universidade olhar para o cliente foi um dos principais objetivos de gestão da atual reitoria e que alavancou a entrada de alunos na instituição.

Para os participantes, ainda no Plano de Gestão da Reitoria (2021-2024) estava descrito que “recuperar” os cursos tradicionais e aumentar a entrada de alunos era um objetivo estratégico. De acordo com as respostas elencadas nos questionários, uma das principais ações da gestão mencionada foi a criação de um departamento que tivesse como função principal o relacionamento com os públicos da Instituição X. Para a coordenação, foi convidada a professora que esteve à frente da retomada dos “cursos em extinção”, cuja área de atuação docente é a criação de valor para o cliente. Para a composição do departamento, foram convidados os professores e servidores da universidade com formação múltipla, assunto a ser tratado na seção “recursos e capacidades”. Sobre a criação do departamento, os entrevistados disseram:

“Foi até criado um departamento, justamente para fazer com que essas estratégias de relacionamento e proximidade da universidade com esses vestibulandos, candidatos, pudessem ser mais efetivas.” (E1)

“Eu entendo que o departamento criado pelo reitor foi muito importante para esse momento que estamos vivendo. Em menos de dois anos, a universidade dobrou o número de alunos da graduação.” (E2).

“Como primeiro ponto que eu vejo que é muito importante para que a gente tivesse um impacto na captação foi a criação do departamento [...] nós começamos a pensar nessa questão da captação, utilizando estratégias focadas no aumento do número de alunos.” (E3).

“A criação de um novo departamento, onde a função era olhar única e exclusivamente para o candidato, foi determinante para a virada de chave na entrada de alunos.” (E4).

“A preocupação da universidade em trazer mais alunos era tão grande, que criou um departamento específico para a captação de novos alunos.” (E5).

“Uma das primeiras decisões da gestão foi a criação do departamento, que, juntamente com outros departamentos, é responsável pela criação de estratégias para atrair novos alunos e mantê-los satisfeitos ao longo da sua vida acadêmica.” (E6).

Fazendo um paralelo com revisão de literatura empreendida nesta pesquisa, os entrevistados afirmam, tal como Stone e Woodcock (1998) e Siqueira (2017), que

trazer novos clientes para uma empresa depende, antes de mais nada, de olhar para as suas necessidades e de estar mais próximos deles. E1, E3 e E5 assim afirmaram:

“A universidade passou a olhar para o seu público-alvo de forma estratégica [...] a olhar para as suas dores, suas necessidades.” (E1).

“Acredito que um ponto importante para a captação foi estar mais próximos dos candidatos, mais envolvidos no atendimento desses candidatos... saber ouvir, com atenção, em que podemos ajudar.” (E3).

“Antes, o candidato ficava meio solto... Agora a gente acompanha de perto cada passo dele aqui na universidade. A gente vai ajudando em cada etapa até a matrícula.” (E5).

Conforme destacado na revisão de literatura, Siqueira (2021) destaca que captar clientes não é só criar uma boa campanha e aguardar os clientes buscarem a empresa, mas, é preciso uma combinação de estratégias e ações pensadas e conectadas.

Nesse contexto, Siqueira (2021) fala de uma abordagem personalizada, em conexão com o cliente. No mesmo sentido, Sofi e Rakim (2018) assinalam a importância de a empresa aproximar-se do cliente. Em outras palavras, os autores ressaltam a importância de a empresa focar suas estratégias e ações “no cliente”.

Sobre ter o olhar para o futuro aluno, E1 aborda o tema “relacionamento com o cliente”; E2 fala em “reconhecer o público-alvo”; E3 afirma que é preciso “saber ouvir o cliente”; E4 assinala a importância de “dar ênfase no candidato”; E5 menciona a importância da “experiência do cliente” e E6 afirma ser necessário “aproximar a universidade do futuro acadêmico”.

Essa nova filosofia, de focar no aluno e em suas necessidades, segundo os entrevistados, foi determinante para que o número de inscritos e de novas matrículas aumentasse significativamente.

Corroborando essa informação, E6 afirmou:

“Tanto é que em menos de dois anos a universidade dobrou o seu número de alunos. É claro que há muitos fatores nesse contexto, mas ter pessoas que pensam de uma forma estratégica na captação efetiva de novos alunos, foi um ponto relevante para essa alavancagem”. (E6)

Ainda sobre o foco no aluno, a partir do entendimento desse público-alvo, a comunicação passou a ser mais dirigida e, conseqüentemente, mais efetiva. E2 afirma que as mensagens, as campanhas e a forma de comunicar com os possíveis alunos passou a ser mais personalizada, mais direcionada, passando a contar até as interações nas redes sociais. Com isso, os canais de comunicação da universidade vivenciaram maior engajamento.

Os relatos demonstram, ainda, conformidade com os estudos de Pantano e Gandini (2018), para quem a aproximação com o cliente pode ser reforçada pela tecnologia, diminuindo-se a barreira entre o online e o offline, mas apostando-se, conforme destacam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), na interação pessoal como ponto-chave.

Segundo E1, houve um investimento em tecnologia, especialmente nas áreas de comunicação, para que houvesse maior interação com os futuros alunos. Contudo, tanto E1 quanto E3 e E6 ressaltaram que o foco nas relações pessoais foi determinante para os resultados positivos.

Assim, E3 relatou:

“A tecnologia nos ajuda e muito, mas nós não deixamos que os editais, que as divulgações, que os robôs falem por nós. Houve uma retomada no atendimento humanizado, em ouvir as dúvidas dos candidatos, em colocar pessoas para responder aos seus questionamentos. Apostamos na máxima de que pessoas conectam às pessoas.” (E3).

Em resumo, apesar da redução de preço ter sido o *start* para o aumento de alunos, os entrevistados foram unânimes em afirmar que o foco no cliente foi a grande virada de chave para a sustentação de outras estratégias de captação de clientes. De acordo com os relatos, tal como destacam em estudo recente Abdulwase *et al.* (2021), uma das maneiras mais eficazes de conseguir criar uma proposta de valor única é colocar o foco no cliente como centro de suas estratégias de negócios.

Analisadas as principais estratégias que culminaram na captação mais efetiva de acadêmicos, a subseção seguinte trata dos recursos e capacidades considerados estratégicos pelos gestores e servidores entrevistados que sustentam a captação de clientes na IES estudada.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS E CAPACIDADES

Para cumprimento do segundo objetivo específico, a análise das respostas das entrevistas permitiu a formulação de quatro categorias que representam os recursos e capacidades apontados como estratégicos para a captação de clientes. Pode-se considerar como mais significativas, duas estratégias: redução dos preços e foco no cliente. As três primeiras categorias – “conhecimento técnico, de gestão e a equipe multidisciplinar” (recurso intangível); infraestrutura (recurso tangível); marca (recurso intangível) – representam os recursos, enquanto a quarta categoria – mudança de *mindset*: relacionamento com o cliente – representa a capacidade.

O quadro 7 demonstra o resumo dos recursos e capacidades que foram utilizados nas estratégias para captação dos clientes. Eles estão alicerçados no objetivo do estudo.

Quadro 7 - Resumo dos recursos e capacidades

Objetivo específico	VBR	Categorias
Identificar os recursos e capacidades mobilizados pela IES na captação de clientes;	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar; ● Infraestrutura; ● Força da Marca.
	Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Mudança de <i>mindset</i>: relacionamento com o cliente.

Fonte: Freitas (2017, p. 82), adaptado pela autora.

4.2.1 Conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar

A categoria “conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar” foi o ativo recorrente em todas as entrevistas. Os participantes foram unânimes em afirmar que as competências, *know-how*, além da multidisciplinaridade da gestão e da equipe são um dos ativos mais importantes no processo de captação de clientes.

Segundo os entrevistados, a associação dessas habilidades contribui significativamente para o sucesso das estratégias de captação. Traçando um paralelo com a literatura relacionada a recursos e capacidades, Barney (1991) afirma que um recurso ou uma capacidade é estratégico quando, a partir dele/dela, a empresa concebe e implementa estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia, como é o caso dos recursos e capacidades ligados às pessoas e aos seus conhecimentos.

O autor argumenta que as empresas obtêm vantagem competitiva não apenas por meio dos recursos tangíveis, como equipamentos e tecnologia, mas também por meio dos recursos intangíveis e dos ativos internos, principalmente os recursos humanos. Ele enfatiza, ainda, que os recursos únicos e valiosos de uma organização, incluindo habilidades, conhecimento e experiência de seus funcionários podem ser uma fonte duradoura de vantagem competitiva. Portanto, a gestão estratégica dos recursos humanos é fundamental para desenvolver e sustentar uma posição competitiva forte no mercado.

Nesse contexto, os gestores da Instituição X foram unânimes ao declararem que o conhecimento do corpo técnico e docente e a habilidade de praticar as estratégias voltadas para a captação de clientes possibilitou à IES em análise alcançar os resultados obtidos, conforme ocorreu a partir de 2021.

Neste sentido, afirmaram E1, E2 e E4:

“Então, o nosso corpo técnico que esteve presente durante todo esse trabalho, [...] foi muito importante para o sucesso da captação desses alunos.” (E1).

“Eu considero mais estratégico o investimento em pessoal [...] no quadro de servidores que a universidade tem feito nos últimos anos [...] é a competência desses servidores que tem sido decisiva para o aumento de alunos.” (E4)

Quanto à influência e relevância necessárias ao aprimoramento empresarial, tais observações foram relatadas pelos entrevistados:

“O conhecimento das pessoas que estão junto a esse trabalho de captação. É... As pessoas foram treinadas desde o início, quando as estratégias começaram a ser realizadas.” (E1).

“A formação para poder usar as ferramentas (silêncio), principalmente, é o que tem possibilitado a maior entrada de alunos.” (E2).

“Houve também investimento na questão de pessoal; os nossos servidores que passaram a integrar esse departamento foram treinados e capacitados para ter um... um melhor atendimento em relação a entender esse processo, entender o objetivo da universidade X e converter inscritos em matriculados.” (E4).

“Mas o que eu considero, então, basicamente mais estratégico é o corpo de servidores, os recursos humanos, a contribuição individual e em equipe que considero a base, o cerne para a conversão de matrículas.” (E6).

Nesse sentido, E6, em vários momentos da entrevista, enfatiza o conhecimento individual a serviço do conhecimento da equipe, o que ele chama de “combinação de conhecimentos”, conceito defendido por Saleh *et al.* (2018) e Nonaka e Takeuchi (2008), segundo os quais o conhecimento pode ser explorado nas empresas de forma progressiva, partindo do indivíduo, depois compartilhado em grupos e, por fim, incorporado às organizações.

“Os recursos humanos, para mim, são o ponto alto das estratégias de captação porque nós estamos falando de um gestor que conhece tecnicamente, de um corpo de servidores diversos, que tem habilidades, formação, conhecimentos diferentes, que quando se juntam, criam uma combinação de conhecimentos que é até difícil descrever [...] mas está aí o diferencial desse grupo [...] eles sabem o que estão fazendo.” (E6).

A característica multidisciplinar da equipe que compõe o departamento A é entendida como relevante para a captação de clientes e está de acordo com as pesquisas de Erceg e Zoranovic (2022) e também Nonaka e Takeuchi (2008), tendo em vista que esses autores defendem o conhecimento grupal como base de vantagem competitiva.

Nesse sentido:

“O departamento A foi montado com uma equipe muito diversa. E eu acho a diversidade é muito importante. Hoje nós temos engenheiros na nossa equipe; nós temos pessoas da área do marketing, do design. Então, nós temos um volume de pessoas aqui, com a bagagem de conhecimento muito diversa. E quando se mistura, esses pontos de vista contribuem demais para que as habilidades que nós temos aqui sejam executadas.” (E1).

“A partir do momento em que foi montada uma equipe multidisciplinar, nós começamos a pensar nessa questão da captação, utilizando estratégias [...] porque nós temos ali funcionários que atuam de diferentes formas e cada um tem uma habilidade que foi pensada, para que ele executasse essa habilidade.” (E3).

“As pessoas que nos apoiam aqui na criação de estratégias de relacionamento são capacitadas para isso, porque aqui nós temos um corpo de servidores muito amplo; eu tenho de um expert em atendimento, um mestre, um doutor em marketing, um engenheiro que nos apoia em dados [...] esse conhecimento é a habilidade que eles têm em trabalhar nessas diferentes frentes que é o destaque do departamento.” (E6).

Para completar a categoria, os entrevistados afirmaram que ter gestores empenhados e focados no objetivo final, isto é, na captação de clientes, é determinante para o aumento do número de alunos.

Para E1, o fato de a reitoria estar aberta, acolher as ideias, contribuiu de forma considerável, conforme demonstra um trecho de sua fala:

“[...] sem o reitor, até este olhar moderno, visionário, não teria conseguido executar”. (E1)

Complementando a fala do entrevistado anterior, E3 igualmente afirmou:

“Então, eu acho que o reitor foi muito feliz em ter essa visão e colocar à frente de um departamento uma coordenadora com conhecimento técnico e de liderança; os dois trabalham de forma estratégica juntos.” (E3).

Em relação à gestão, que permitiu à IES alcançar melhores números a partir de 2021, os entrevistados manifestam:

“Então eu acho que sem uma gestão enfática, assertiva, técnica, nada disso seria possível. Somos reflexo de quem nos lidera.” (E1)

“A experiência dos coordenadores que estão à frente dos departamentos ligados à captação foi e é importantíssima.” (E4)

“Eu acho que descentralizar as decisões, formar equipes especializadas e dar autonomia a elas teve um papel importante nesse processo.” (E5).

“Essa filosofia de olhar para o cliente final é que é o grande ponto dessas questões de captação. É ter os gestores focados um mesmo objetivo. Então, esse talvez seja o ponto.” (E6).

Os relatos dos entrevistados estão de acordo com Ulrich (1998) e Ramzi *et al.* (2021), que defendem a liderança como um recurso crítico que pode proporcionar vantagem competitiva sustentável às organizações. Ulrich (1998) enfatiza a importância de ter líderes que possam criar uma cultura organizacional forte, desenvolver e motivar talentos internos e liderar a implementação de estratégias. Em seus escritos e pesquisas, ele demonstra como as competências de gestão, como a capacidade de inovação e a capacidade de construir relacionamentos e habilidades de comunicação podem se tornar recursos estratégicos que diferenciam as organizações e afetam seu desempenho.

Em resumo, de acordo com as entrevistas, o conhecimento técnico, de gestão e a equipe multidisciplinar são pilares interdependentes que sustentam o funcionamento e o sucesso da universidade em termos de captação de clientes, especialmente nas estratégias enfatizadas pelos entrevistados. Como pode ser visto nos depoimentos, os pilares que sustentam a categoria trazem consigo uma variedade de perspectivas, conhecimentos e habilidades que são essenciais para abordar os desafios complexos e as estratégias eficazes de recrutamento estudantil.

Analisando os relatos e correlacionando-os à literatura, percebe-se que a categoria está pautada por alguns pontos-chave: o valor do conhecimento individual e grupal; a sua possibilidade de incorporação no capital humano organizacional; a importância de possibilitar a aprendizagem organizacional. Ou seja, trata-se da importância de identificar, desenvolver, proteger e alavancar o conhecimento interno para alcançar um desempenho superior e duradouro.

4.2.2 Infraestrutura

Um dos recursos apontados pelos entrevistados e que é capaz de sustentar as estratégias de captação de clientes, refere-se à infraestrutura. De acordo com Rumelt (1984), a infraestrutura se refere aos sistemas, processos, tecnologias, instalações e recursos físicos que sustentam as operações de uma organização. Considerando os pressupostos do autor sobre a categoria Infraestrutura, podem-se citar os câmpus da Instituição X de uma forma geral, assim como prédios, clínicas-escola, equipamentos, laboratórios, softwares, entre outros.

Ao considerar a infraestrutura da IES X, entende-se que esse recurso reafirma a escolha do cliente, considerando a percepção do potencial aluno sobre a qualidade dos serviços prestados e o reforço da marca:

“Como recurso tangível, eu considero a nossa infraestrutura que ajudou demais a reforçar ainda mais a nossa marca.” (E1)

“Nós temos essa questão da infraestrutura muito forte aqui na instituição, nós a temos em todos os câmpus, clínicas, campos de estágio, uma estrutura ótima, que é reconhecida.” (E3)

Ao serem questionados sobre quais recursos são considerados mais estratégicos, a infraestrutura segue sendo apontada como destaque por todos os entrevistados, desta vez, como uma combinação com outros recursos:

“Marca, infraestrutura e pessoas. Nada mais, nessa ordem. Mas é porque é estratégia, né?” (E5)

“Aqui o aluno tem não só acolhimento, espaço, mas uma estrutura de laboratórios; a gente trabalha muito esse reforço da nossa infraestrutura; eu acredito que potencializou muito a entrada de alunos.” (E1)

“Se você imaginar que só no campus X estamos numa área de mais 62 alqueires, com infraestrutura de ponta, laboratórios equipados, por exemplo, oferecendo ao aluno de agronomia, campo de estágio nas nossas fazendas, isso é um grande diferencial.” (E3)

“Nossa infraestrutura é impactante, além de hospital, clínicas, núcleos de práticas, há um centro de convenções, teatro, entre outros que promovem uma experiência impactante para os acadêmicos.” (E2)

Os entrevistados também afirmaram, de forma geral, que a Universidade X investe em uma infraestrutura capaz de se refletir nos serviços prestados.

“A gente trabalha muito esse reforço da nossa infraestrutura; eu acredito que também isso potencializou demais.” (E1).

“O nosso investimento em novas tecnologias, em espaços mais modernos, é algo muito importante em relação a essa questão.” (E4).

“A própria infraestrutura da universidade nos dá uma sustentação muito grande em termos de captação. Nesse ponto, eu destaco não só os bens físicos, mas também os softwares que nos ajudam nas informações dos clientes e nas tomadas de decisão, que vão mapeando toda a trajetória do candidato.” (E6).

De acordo com E6, com quem os demais entrevistados concordam, um dos recursos de maior destaque em termos de infraestrutura são os softwares, que condizem com a classificação de recursos centrais de Barney (2002). Esse estudioso assinala que a infraestrutura e a tecnologia aplicadas são recursos centrais a serem apresentados por uma empresa.

Os gestores ao serem questionados sobre como os investimentos em tecnologia têm impactado o processo de captação de clientes, externaram:

“Investimos em um software que nos dá a possibilidade de fazer com que esse aluno tenha uma jornada muito mais encurtada durante o momento em que ele está se inscrevendo até chegar à matrícula”. (E1).

“Adquirindo esses softwares, demonstrando também porque que ele é importante e como que ele vai impactar esse investimento. Então é um investimento que tem retorno.” (E3).

“Na questão de software também, tecnológico, de acompanhamento dessa..., para trilhar o caminho que o aluno estava perpassando para chegar aqui até as informações dentro da Universidade X.” (E4).

“Nós temos aqui é... softwares também que nos ajudam nessas tomadas de decisão e que vão mapeando, porque nós também investimos muito em marketing digital e a gente tem essas métricas; o departamento faz muita pesquisa, então, é um apoio muito grande em termos de recursos e capacidades.” (E6).

Em resumo sobre o que foi tratado nesta seção, de acordo com as entrevistas, é notório que a infraestrutura da IES X se caracteriza como um dos recursos tangíveis de fundamental pertinência para o seu funcionamento. Considerando a análise das entrevistas e os achados teóricos, nota-se que a infraestrutura eficaz e bem projetada pode fornecer as bases para que uma organização alcance seus objetivos estratégicos, garantindo, no caso da IES estudada, a sustentabilidade das operações da universidade.

A infraestrutura da Universidade X permitiu inovação e agilidade, por oferecer às equipes as ferramentas necessárias para experimentar novas ideias e responder rapidamente às mudanças do mercado, facilitando o contato com o candidato. Além disso, a categoria garantiu e garante a qualidade e consistência dos serviços prestados, resultando em uma reputação positiva da marca, que é um recurso apontado pelos entrevistados e que compõe a discussão na próxima seção.

4.2.3 Força da marca

Congruente ao evidenciado na seção anterior, os recursos intangíveis têm valor elevado, pois possuem natureza complexa, dificultando, aos concorrentes, o alcance. Conforme afirmam Jeet e Aspal (2021), recursos intangíveis desempenham um papel crucial no sucesso de uma organização. Os recursos intangíveis são escassos e especializados, o que os torna ativos valiosos para as empresas. Para os entrevistados, um dos recursos intangíveis que se destacam no processo captação de cliente da IES é a marca e sua reputação.

Nesse sentido, E1 afirmou:

“Um dos principais ativos que nós temos aqui dentro é a nossa marca, a sua força, que se refletem na reputação da instituição e, por consequência, na entrada de alunos”. (E1)

O relato de E1 e dos demais entrevistados estão consonantes com o que defendem Kim, Park e Yoon (2018), em sua pesquisa ao citar que o valor da marca é um dos ativos mais valiosos de uma empresa é considerado um motor de crescimento com potencial, de efeitos duradouros no desempenho da empresa. A marca representa a percepção que os clientes têm da empresa e de seus produtos ou serviços, podendo influenciar suas decisões de compra e lealdade ao longo do tempo.

Nessa perspectiva, como estratégia de fortalecimento da marca, uma das primeiras ações da IES foi a presença da marca sob diferentes formas para se aproximar do público-alvo:

“Desde que estamos aqui, nós investimos muito em comunicação, em marketing digital, mas nas cidades que estamos, nós investimos em ativações em feiras, nós fizemos com que a nossa marca fosse mais vista por mais pessoas [...] fomos para onde as pessoas estão.” (E1).

“Passamos a investir mais na presença da instituição nos locais onde as pessoas estão; hoje a nossa marca está presente não só nos veículos de comunicação, mas também em diferentes locais [...] há um investimento significativo no reforço da marca.” (E3).

Ainda segundo os relatos, a partir de 2021, a IES X passou a investir em ações estratégicas para atingir sua estratégia principal, que é a captação de clientes, conforme a ponderação dos entrevistados a seguir:

“Acho que a força da marca é um dos principais ativos porque vai puxando os outros.” (E3).

“Então, esse departamento trouxe o resgate da importância da marca da Universidade X em relação a esses pontos também.” (E4).

“E nós fazemos questão de estarmos onde as pessoas estão, nos aproximando delas, porque nesse ponto a gente fortalece a marca, a gente mostra que a marca é... estar onde as pessoas estão. A atual gestão tem enfatizado muito em levar a marca para ações esportivas, que é muito a linguagem do candidato, em eventos estratégicos para as cidades onde estamos, como forma de aproximação.” (E6).

“A universidade passa a ter a consciência que ela precisa explorar mais a sua marca, a sua reputação dentro das regiões onde está”. (E4).

Para E1, a força da marca está diretamente vinculada à segurança e à qualidade percebidas pelo cliente. E, para E6, a marca está associada à definição da identidade, reputação e influência.

Segundo esse entrevistados:

“Para o aluno é muito importante ir para uma instituição onde ele se sente seguro de que ele vá iniciar o curso e vai concluir, sem ter muitos problemas até o final. Já que, principalmente para o aluno de medicina, agronomia, engenharias, que têm um investimento muito alto, então você não tem essa segurança de que ele está vindo para uma instituição que vai gerar essa reputação, que vai dar essa segurança.” (E1).

“Essa não é apenas uma estratégia de marketing; é um compromisso da universidade com a qualidade dos serviços, com a inovação e, ainda, o impacto positivo na sociedade. A captação de clientes é uma consequência natural.” (E6).

Ainda sobre como a marca é vista, os entrevistados consideram que fortalecê-la é primordial para o aumento do número de matriculados por representar credibilidade, já que quando a IES é bem vista, ela assume uma boa reputação e fica em evidência diante da sociedade:

“A marca da universidade é muito forte, a reputação é muito boa, porque a marca e a reputação são muito positivas perante a comunidade.” (E5)

“Penso que a partir do momento em que o foco era trazer mais alunos, a reputação da marca sustentou esse upgrade, o que é um fator decisivo.” (E4)

“E a gente vê que a marca da instituição X está muito evidente em todos os Estados brasileiros. Hoje nós temos alunos de todos os Estados da Federação. Nós passamos a investir significativamente na presença da marca tanto no offline como no online.” (E3)

Com o objetivo de fortalecer a marca da Universidade X, foram feitos pela IES, segundo os entrevistados, investimentos em marketing digital e em estratégias voltadas para uma comunicação mais dirigida. Tudo isso com o intuito de levar a marca para o público-alvo.

Nesse sentido, E2 e E3 destacaram:

“Nós passamos a investir muito numa comunicação mais dirigida, falando a língua desse público [...] hoje levamos a marca da universidade para as redes sociais de uma forma muito mais ativa.” (E2)

“A nossa comunicação hoje é muito efetiva... nós estamos na rede social com esse provável aluno; ele se sente realmente em casa.” (E3)

“Deixamos um pouco a mídia social tradicional e entendemos que a nossa marca tem que estar onde esse nosso futuro aluno está.” (E5)

As entrevistas demonstram a presença da IES X nas redes sociais, com a realização de impulsionamentos estratégicos, fez com que a universidade ficasse conhecida em todo o cenário nacional, atingindo um público que antes não estava presente na instituição.

Sobre esta abordagem, E4 afirmou:

“A partir do momento que entendemos que precisávamos levar nossa marca para outras regiões, fizemos investimentos significativos. O resultado é que hoje temos alunos de todos os Estados da Federação.” (E4)

Investir na marca trouxe também, conforme os relatos dos entrevistados, uma maior proximidade com o público-alvo, como pode ser visto a seguir:

“Saímos de um lugar quase inacessível, que nos distanciava das pessoas e passamos a ter mais proximidade com esses alunos e possíveis alunos; essas ações foram muito importantes para a marca.” (E1)

“Uma universidade com uma marca forte também tem um impacto significativo na sociedade e pode ser um catalisador para a resolução de problemas locais e globais. Os formados por uma universidade reconhecida podem se tornar agentes de mudança em várias esferas da sociedade, amplificando ainda mais o impacto da instituição.” (E6)

Como síntese, nota-se que, para os gestores, a marca da IES representa um dos atributos intangíveis de relevância crucial na captação de clientes. Em essência, a marca e a reputação conferem credibilidade e confiança na empresa e, considerando isso, os gestores investiram para além de estratégias de marketing convencionais, enfatizando ações que aproximassem a marca da Universidade X e a sociedade.

Percebe-se, então, que investir na força da marca influenciou diretamente na maneira como os possíveis alunos percebem e interagem com a universidade e seus

serviços, o que resultou em reconhecimento, confiança e qualidade percebidos. Ou seja, o investimento realizado criou bases sólidas de confiança, familiaridade e conexão emocional. Isso não apenas atraiu novos clientes, mas também ajudou a construir relacionamentos duradouros que são benéficos para a empresa a longo prazo, uma capacidade indicada pelos entrevistados e tratada na seção a seguir.

4.2.4 Mudança de *mindset*: relacionamento com cliente

Por meio dos depoimentos, verificou-se que a categoria “mudança de *mindset*: relacionamento com o cliente” representa uma importante capacidade para a IES X, pois, as capacidades de diferenciação competitiva, referem-se ao conjunto único de recursos, habilidades e estratégias de uma organização, conforme indica o estudo de Guimarães, Severo e Vasconcelos (2017).

Os constituintes que integram a categoria, concernem a atendimento humanizado, proximidade do cliente e a experiência do cliente. Sobre o assunto, E6 assinala:

“[...] adotar uma abordagem mais centrada no cliente, focada no relacionamento de longo prazo e na criação de valor pode gerar benefícios substanciais no processo de captação”. (E6)

Segundo os entrevistados, foi a partir da mudança de *mindset* que se começou a focar no cliente e a estabelecer com ele relacionamentos mais próximos, a estratégia base para a captação, determinante para o aumento do número de alunos. Essa estratégia sustenta a estratégia “foco no cliente”, conforme os relatos a seguir:

“O ponto principal foi a mudança de pensamento dos gestores. Tanto a reitoria quanto a coordenadora do departamento entendem que estar próximo do cliente é que trará resultados significativos.” (E1)

*“Penso que o fator determinante está no novo modelo de gestão. A gente teve que se adequar ao *mindset* de que toda a universidade deveria buscar um modelo mais competitivo, entender que a universidade é um negócio e que, para ter sucesso, deveríamos estar mais próximos dos clientes.” (E3)*

“Trouxemos a nossa expertise de mercado para dentro da universidade. Precisávamos fazer com que os diferentes atores internos entendessem que o mercado educacional mudou e que precisaríamos priorizar os clientes. Era hora de olhar atentamente para os clientes.” (E6)

Os depoimentos acima evidenciados estão de acordo com Helfat e Peteraf (2003), os quais defendem que as capacidades são criadas a partir de dois pontos essenciais: objetivo bem definido e uma equipe adequadamente liderada. Essa percepção foi confirmada pelos entrevistados que creditam a mudança de *mindset* à nova gestão da universidade e ao departamento responsável pelas estratégias de captação, focadas no possível acadêmico e nos relacionamentos com ele estabelecidos.

Os depoimentos estão de acordo com o que afirma Day (1994), defensor de que o diferencial de uma empresa está na sua capacidade de identificar o que os clientes valorizam. Estando de posse desta informação, qualquer organização pode oferecer, aos clientes, os produtos e serviços adequados.

Sobre investir em estratégias para melhor utilização de recursos e capacidades na captação de clientes e consequente obtenção de vantagem competitiva, E6 afirma que a mudança de *mindset*, nesse sentido, “trouxe um sentimento de pertencimento” aos alunos e possíveis alunos.

Segundo o entrevistado E6, esse cenário traz um novo olhar de gestão para a IES X:

“Essa filosofia de olhar para o cliente final é que é o grande ponto dessas questões de gestão. É ter gestores aí, aí a gente está falando do Reitor e até o meu cargo aqui dentro, que é olhar para uma gestão com foco em relacionamento. Então, esse talvez seja o ponto.” (E6)

E3 cita ainda que o novo olhar da gestão se instalou como uma cultura da IES, em que o foco do relacionamento com o cliente passou a ser visto, na instituição, como a cultura do relacionamento. Os participantes relataram que tal “mudança de pensamento” foi, portanto, uma das principais capacidades utilizadas para alavancar a captação de clientes:

“E... eu acredito que as duas principais estratégias que nos trouxeram a esses resultados foi essa mudança de pensamento: ter um relacionamento mais próximo a esse aluno e um atendimento mais humanizado.” (E1)

“Aqui eu vejo que ter um pensamento de relacionamento com o cliente é uma das principais ações tomadas.” (E3)

“O relacionamento humanizado. Esse relacionamento humanizado, pensar no cliente, foi fundamental para a universidade.” (E4)

“O ponto foi mudar a forma de pensar toda e qualquer conduta no relacionamento, em um atendimento mais humanizado. E o ponto é aproximar a instituição dos seus diversos públicos. E, aqui, é óbvio que o objetivo final é trazer novos alunos para a instituição.” (E6)

A mudança de *mindset* impactou, de acordo com os trechos das entrevistas, em uma integração de vários departamentos e setores, conforme o relato abaixo. Tal conjuntura encontra-se de acordo com o que defende Barney (1991), o qual define a sinergia entre as áreas como uma característica valiosa, o que torna a capacidade rara.

“A partir do momento que a instituição viu esse novo modo pensar e que os dados começaram a mostrar os resultados positivos, a universidade, de uma forma geral, começou a ser impactada pelo foco no aluno. Passamos a vivenciar um atendimento mais humanizado, maior empatia, a colocar o aluno e o possível aluno em outro patamar. Pouco a pouco, os departamentos foram contaminados.” (E3)

Os impactos da mudança de *mindset* resultaram, conforme destacou E3, em desdobramentos significativos para a robustez das estratégias de relacionamento com o cliente.

Sobre esse assunto, os entrevistados disseram:

“Além do relacionamento com o cliente, o atendimento humanizado [...] vamos dizer assim, a menina dos olhos, quando a gente tem um relacionamento junto com esse atendimento humanizado, eu acho que a gente alcança essa experiência do cliente que é o que o nosso cliente busca.” (E3)

“Focar no relacionamento como objetivo organizacional melhorou a experiência do aluno aqui, sem dúvida.” (E5)

“É... esse tratamento, esse relacionamento, esse cuidado que nós temos, a segurança de saber que ele vai estar em uma instituição realmente que vá garantir um conhecimento para ele do início até o final do curso.” (E1)

“A gente começou a perceber quando a gente fornecia uma experiência para ele em termos de atendimento humanizado, é... e realmente responder às necessidades, àquilo que ele buscava; a gente teve uma melhoria muito grande na quantidade de inscrições.” (E4)

“Quando ele é tratado de forma mais acolhedora, eu acho que isso traz uma visão melhor dele e a experiência dele se torna melhor e isso faz ele ter um bom relacionamento com a empresa.” (E2)

De acordo com E6, esse objetivo organizacional, isto é, a estratégia de focar no aluno, foi essencial para o aumento de matriculados. Segundo ele, a base de sustentação dessa estratégia é o relacionamento com o aluno.

E6 assim relata:

“Ter um relacionamento positivo e engajado com os potenciais alunos melhorou significativamente a captação e a retenção dos alunos. Esse relacionamento foi a base para uma comunicação mais dirigida, mais personalizada, para uma presença mais massiva nas redes sociais [...] possibilitou ao candidato ter um lugar para esclarecer suas dúvidas, nos permitiu focar na experiência dele da inscrição para o vestibular à matrícula, fez com que olhássemos para feedbacks mais assertivos.” (E6)

Tal categoria, finaliza, então, o conjunto de recursos e capacidades capazes de sustentar as estratégias empresariais para o aumento de matriculados. Em sua pesquisa, Quzwen *et al.* (2021) enfatizam que o relacionamento com clientes ajuda as organizações a desenvolverem uma base de clientes fiéis, melhoram a satisfação dos clientes, e ajudam a obter vantagem competitiva no mercado.

As entrevistas evidenciam, assim, que a mudança de pensamento, focada no relacionamento com o cliente, foi, antes de mais nada, uma decisão de gestão, amparada por líderes que tinham esse olhar para os objetivos da Universidade X. Além disso, trata-se de uma capacidade estratégica porque foi capaz de diferenciar a IES das suas concorrentes, fortalecendo a marca da institucional, promovendo mais interação e proximidade e fazendo com que os diferentes departamentos e setores fossem impactados por um mesmo objetivo.

4.3 A CONDIÇÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS E CAPACIDADES

O terceiro objetivo da pesquisa foi identificar os recursos e capacidades estratégicos para a captação de clientes. Nesse sentido, pode-se afirmar que, a partir da identificação dos recursos e capacidades essenciais para as estratégias de captação de clientes, os entrevistados indicaram a presença dos atributos valor,

raridade, imitabilidade e exploração organizacional, conforme propõe o modelo VRIO, de Barney e Clark (2007).

Notou-se que a utilização dos recursos e capacidades de forma estratégica para a captação de clientes traz, para a IES X, diferenciais e, por consequência, vantagem competitiva em termos de captação de alunos (BARNEY; CLARK, 2007).

O quadro 8, a seguir, apresenta a análise dos recursos e capacidades de acordo com o modelo VRIO.

Quadro 8 – Análises dos recursos e capacidades no modelo VRIO

Recurso ou Capacidade	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Inserido na Organização?
Conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar	Sim	Sim	Sim	Sim
Infraestrutura	Sim	Não	Não	Sim
Fortalecimento da marca	Sim	Não	Sim	Sim
Mudança de <i>mindset</i> : relacionamento com o cliente	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Adaptado de Barney (2011, p. 72).

De acordo com os entrevistados, o recurso infraestrutura está disponível para todos os concorrentes, mas, quando associado aos recursos intangíveis “conhecimento” e “marca” e à capacidade de “mudança de *mindset*”, estes oferecem resultados significativos. O mesmo se dá para o recurso “força da marca” que, apesar de valioso, inimitável e de ser explorado de forma efetiva pela organização, é considerado trivial sob o ponto de vista estratégico. O resultado está amparado por Barney (1991) ao afirmar que sozinhos, poucos recursos sustentam a vantagem competitiva.

Ainda segundo Barney (1991), as instalações concretas e as estratégias para fortalecimento de marca podem ser de fácil imitação, mas, se integrados a outros recursos e capacidades, são difíceis de serem duplicados, como é o caso da instituição estudada. Dito isso, os recursos acima mencionados são provenientes de vantagem competitiva quando estão incorporados a outros recursos e à capacidade apontada na pesquisa.

Já os relatos consideram que “conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar” é algo tido como estratégico por ser mais significativo. Sua explanação, descrição, cópia e permutação são tarefas difíceis, mas são itens

predispostos a sucederem em vantagem competitiva, corroborando o que descreve Hall (1992), cuja visão é a de que, por ser um recurso intangível e singular, também é de difícil imitação. Assim, de acordo com as entrevistas, o conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar foi essencial para que a instituição criasse valor para os possíveis clientes, o que lhe permitiu criar estratégias para o aumento de matriculados.

Dessa forma, isoladamente, o conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar e a mudança de *mindset* foram caracterizados como valiosos, raros, difíceis de serem imitados e compatíveis com a exploração feita pela empresa, podendo se constituir como fonte de vantagem competitiva.

Já a infraestrutura e a força da marca, apesar de estratégicas, constituem fonte de vantagem competitiva temporária. Importante mencionar que, quando cada recurso temporário é analisado em associação com os demais, ele constitui fonte de vantagem competitiva sustentável, ou seja, a presença de outros recursos e capacidades compõe a base das estratégias de captação de clientes.

A constatação dos entrevistados está de acordo com o que defendem Collis e Montgomery (1995), segundo os quais, os recursos e capacidades não podem ser analisados de forma isolada, devendo, portanto, ser integrados com as forças do mercado.

4.4 SÍNTESE DOS RECURSOS E CAPACIDADES DA IES E DAS ENTREVISTAS

Em síntese, foram identificadas duas estratégias centrais para o aumento de número de matriculados na instituição estudada: a “redução do preço”, que segundo os entrevistados foi a que deu *start* ao processo; o “foco no cliente”, que de acordo com as entrevistas é a espinha dorsal para a captação. Aliada a elas, conforme os dados demonstram, há outras estratégias, mas essas são secundárias e, em muito, amparam ou são oriundas das principais.

Para dar sustentação às estratégias, foram identificados três recursos: um tangível; dois intangíveis; uma capacidade. Conforme destacado pelos entrevistados e corroborando a literatura sobre a Visão Baseada em Recursos, a infraestrutura, que é um recurso tangível, isoladamente, não é estratégica. Entretanto, ela dá sustentação para as estratégias de captação, sendo base fundamental para os demais recursos e capacidades.

O mesmo ocorre com um dos recursos intangíveis, a força da marca, que isoladamente não é um recurso estratégico, mas constitui importante ativo para os demais recursos e, por consequência, para as estratégias de marketing da instituição. Segundo os entrevistados, a força da marca é viável para a conexão empresa-clientes, pois ela transmite reconhecimento, confiança e qualidade dos serviços

Já o recurso “conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar”, até por sua natureza intangível e complexa - por estar ligado ao conhecimento individual e grupal, por ter sido incorporado ao capital humano organizacional e por ter culminado na aprendizagem organizacional - é tido como estratégico. Dessa forma, esse foi considerado um recurso valioso, raro, de difícil imitação e explorado positivamente pela organização.

Por fim, a capacidade para “mudança de *mindset*: relacionamento com o cliente” foi unanimidade entre os entrevistados, por ser este um dos mais importantes ativos de sustentação das estratégias de captação e das abordagens implantadas pelos gestores/líderes da IES pesquisada. Essa capacidade foi apontada como única e, da mesma forma que o conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar, é explorada de forma positiva pela organização.

O quadro 9, a seguir, apresenta uma síntese das entrevistas.

Quadro 9 - Resumo dos recursos e capacidades e síntese das entrevistas

Recursos e capacidades da captação de clientes	Síntese das entrevistas	Recursos e Capacidades Complementares
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> ● Sustentação das operações; ● Inovação e agilidade: ferramentas para focar no cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Banco de dados; ● Análise de planilhas; ● Processos
Força da Marca	<ul style="list-style-type: none"> ● Aproximação e interação com o cliente; ● Reconhecimento, confiança e qualidade dos serviços; ● Conexão. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cultura; ● Comunicação; ● Transparência;
Conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar	<ul style="list-style-type: none"> ● Valor do conhecimento individual; ● Valor do conhecimento grupal; ● Possibilidade de incorporar no capital humano organizacional; ● Gerador de aprendizagem organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Criatividade; ● Atendimento Humanizado; ● Lugar propício para o crescimento;

Mudança de <i>mindset</i> : relacionamento com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Sustentação das Estratégias de Captação; ● Abordagem estratégicas implantada pelos gestores/líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiência; ● Integração dos departamentos; ● Experiência do cliente; ● Feedback imediato; ● Acolhimento;
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A presente análise ressalta a intrincada rede de fatores que fundamenta o funcionamento e o êxito de uma Instituição de Ensino Superior específica na captação de clientes e os depoimentos dos entrevistados confirmam a interdependência entre os recursos e capacidades e o mercado. Em seus depoimentos, eles colocam a infraestrutura e a força da marca como recursos de sustentação para o conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar e a mudança de *mindset*, tidos como estratégicos.

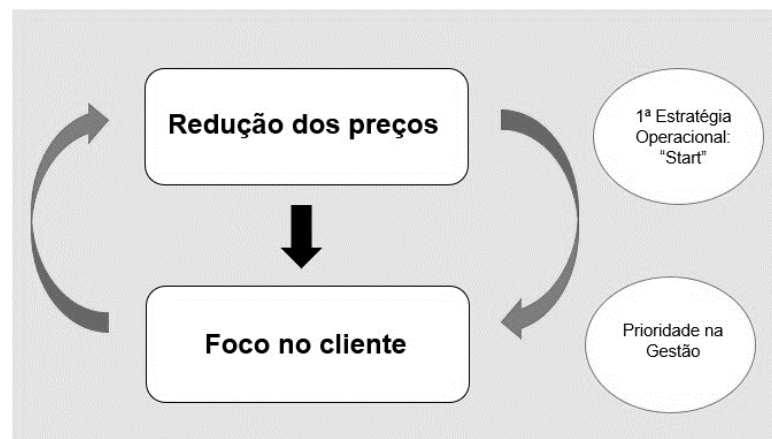
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado o objetivo geral da pesquisa de identificar os recursos e capacidades geradores de vantagem competitiva na captação de clientes em uma IES municipal, esta dissertação utilizou, como metodologia, a pesquisa qualitativa. Para tanto, usou uma matriz de análise estruturada que liga os objetivos específicos à revisão de literatura, ao roteiro de entrevistas e à análise em si. Portanto, por intermédio da revisão de literatura, foi elaborado o roteiro de entrevista, a partir do qual foram realizadas entrevistas com 6 servidores e gestores, os quais foram escolhidos por atuarem diretamente nas ações voltadas para a captação de clientes.

Evidenciou-se que a estratégia inicial de redução de preços desempenhou um papel crucial na atração e captação de clientes para a Instituição de Ensino Superior em estudo, alinhando-se com a abordagem de obtenção de resultados imediatos. Contudo, o real ponto de inflexão reside na transição da universidade para uma mentalidade centrada no cliente, corroborando a visão dos especialistas em marketing que destacam a interação direta com o cliente como centro da diferenciação empresarial e base para a vantagem competitiva. A reflexão sobre tais estratégias não apenas valida a relevância das teorias analisadas, mas também revela a importância de uma abordagem holística na sustentação da captação de clientes, como é apresentado na figura 2.

Importante destacar que, conforme os entrevistados, há outras estratégias para a captação de clientes na IES X, mas elas são consideradas por eles como estratégias complementares às centrais.

Figura 2 - Principais estratégias da captação de clientes



Fonte: Elaborado pela autora.

de sustentação e complementares forem identificados e investidos pela empresa, maior será a sua possibilidade de obtenção de vantagem competitiva.

A figura 4, apresentada a seguir, sintetiza o exposto.

Figura 4 – Síntese da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados obtidos confirmam uma premissa inicial, de que a VBR teria grande importância na fundamentação do trabalho e na interpretação das informações, já que sob o contexto da captação de clientes, identificar recursos e capacidades envolvidos são imprescindíveis para a tomada de decisão empresarial. Da mesma forma, o método qualitativo apresentou-se adequado, tendo em vista, primeiro, o objetivo do trabalho e a questão de pesquisa, de natureza exploratória-descritiva, e, depois, por permitir maior detalhamento, descrição e explicação dos depoimentos.

A respeito da contribuição do estudo para a prática administrativa, os resultados revelam que identificar os recursos e capacidades e alinhá-los aos ativos empresariais auxiliam, estrategicamente, os gestores no investimento de novos recursos e capacidades e também na combinação deles. Isso se reflete em consequências para a tomada de decisão.

Uma limitação da pesquisa emerge da ausência de estudos congruentes no contexto brasileiro, isto é, da ausência de estudos comparativos semelhantes, o que dificulta a contextualização e a possibilidade de investigar comparativamente o estudo de forma regional. Ademais, uma segunda limitação decorre da exclusiva consideração da perspectiva que advém somente dos gestores e de servidores vinculados aos processos de captação de clientes, sem a percepção de valor dos clientes, o que pode limitar a compreensão completa sobre o impacto dos recursos e das capacidades na captação de clientes.

Como proposta para pesquisa futuras, sugere-se a ampliação deste estudo para a perspectiva do cliente. Entrevistas podem ser conduzidas com acadêmicos calouros e inscritos em processos seletivos, a fim de examinarem suas percepções referentes à aplicação dos recursos e capacidades, assim, adquirindo particular relevância intrínseca entre a percepção do cliente e a concepção de valor que o marketing visa estabelecer. A replicação do estudo em outras instituições apresenta-se também como uma sugestão que poderá agregar mais conhecimento ao tema discutido nesta dissertação.

REFERÊNCIAS

- AL-ZYOUND, M. F.; AL-MUANI, L.; ALSOUD, M.; AL-SOUD, A. R. **The role of TQMk in increasing the effectiveness of e-marketing within the jordanian telecommunication sector**. MDPI, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/0718-1876/16/5/76>. Acesso em: 10 de dezembro de 2022.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANG, L.; BUTTLE, F. Managing for successful customer acquisition: an exploration. **Journal of Marketing Management**, v. 22, n. 3-4, p. 295-317, 2006.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1965.
- ASAMOAHA, E. S.; CHOVANCOVÁ, M. **The influence of price endings on consumer behavior: an application of the psychology of perception**. 2014. Disponível em: http://acta.mendelu.cz/artkey/actu-201107-0003_the-influence-of-price-endings-on-consumer-behaviour-an-application-of-the-psychology-of-perception.php. Acesso em: 10 de dezembro de 2022.
- AZIZI, M; MANSOURI, H. Analysis of marketing strategic planning in the home furniture industry by applying anp: a case study of the iranian home furniture industry. **International Journal of the Analytic Hierarchy Process**, 2021. Disponível em: <https://ijahp.org/index.php/IJAHP/article/view/813>. Acesso em: 10 de dezembro de 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4 ed. Boston: Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. N.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J. B.; PETERAF, M. A. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 309-323, 2003.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: avaliação das capacidades internas de uma empresa. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BELEGANTE, C. G.; BRUSTOLOM, G. da S.; GOMES, K. de L.; PANDOLFI, E. de. **Estratégias de precificação**: uma organização da literatura publicada em português sobre precificação. FAEMA, 2017. Disponível em: <https://revista.unifaema.edu.br/index.php/Revista-FAEMA/article/view/468/445>. Acesso em: 01 de novembro de 2022.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in Strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.

BOTTON, R. N.; MCCOLL-KENNEDY, A.; CHEUNG, L.; GALLAN, A.; ORSINGHER, C.; WITELL, L.; ZAKI, M. Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. **Journal of Service Management**, v. 29, n. 5, p. 776-808, 2018.

CARVALHO, R. W. Q.; NUNES, A. L. **Fusão nas universidades empresárias**. [S.], 2021. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/92680/fusao-nas-universidades-empresarias>. Acesso em: 15 de outubro de 2022.

CHEN, W.; CHANG, H.; LIN, K.; KAN, N. **An Efficient Model for NPD Performance Evaluation Using DEMATEL and Fuzzy ANP - Applied to the TFT-LCD Touch Panel Industry in Taiwan**. MDPI, 2015. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.3390/en81011973>. Acesso em: 15 de outubro de 2022.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. How do you create and sustain a profitable strategy? Competing on Resources. **Harvard Business Review**, v. 73, n.4, p.118-128, 1995.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DAFT, R. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.

DANIK, L.; KOWALIK, I. Network knowledge gathering of international new ventures, approaches and preconditions. International. **Journal of Management and Economics**, 2020. Disponível em: <https://sciendo.com/article/10.2478/ijme-2020-0014>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

DJALIC, N.; NIKOLIĆ, M.; BAKATOR, M.; ERCEG, Z. **Modeling the influence of information systems on sustainable business performance and**

competitiveness. Scite, 2021. Disponível em:
<https://scite.ai/reports/10.3390/su13179619>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v.8, n. 4, p. 37-52, 1994.

DEKIMPE, M. G.; HANSSENS, D. M. Sustained spending and persistent response: a new look at long-term marketing profitability. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 397- 412, 1999.

ERCEG, V.; ZORANOVIC, T. Knowledge management and digital business transformation. **Strategic Management**, v.27, 2022. Disponível em:
<https://doi.org/10.5937/straman2200007e>. Acesso em 08 de setembro de 2023.

FADHIL, S. N.; MAJID, R.; SALIH, S. J. H. **The impact of e-marketing channels on online consumer buying behavior.** Houz, 2022. Disponível em:
<https://scite.ai/reports/10.26436/hjuoz.2022.10.2.782>. Acesso em: 10 de dezembro de 2022.

FERREIRA, S.; BATISTA, P.; SÁNCHEZ-SÁEZ, J. A.; SÁNCHEZ-SÁNCHEZ, J.; CARVALHO, M. J. **Road racing event management satisfaction: a scoping review of the literature in different populations.** MDPI, 2023. Disponível em:
<https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2251>. Acesso em: 30 de janeiro de 2023.

FONSECA, M. R. da; CUNHA, M. A. Desenvolvimento de vantagem competitiva sob a ótica da visão baseada em recursos. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.5, n.1, 2015.

FREITAS, L. G. **Combinação de recursos e capacidades para a criação de valor para o cliente.** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em:
<https://dspace.mackenzie.br/items/3b9c235b-aa4d-452a-a9a9-bb51683b986b>. Acesso em: 20 de maio 2021.

GARCIA, J. M.; FREIRE, O. B. D. L.; SANTOS, E.; ANDRADE, J. **Factors affecting satisfaction and loyalty to online group buynb.** São Paulo: Emerald, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REGE-02-2018-0037/full/html>. Acesso em: 07 de dezembro de 2022.

GELLWEILER, C. Cohesion of RBV anda industry view for competitive positioning. **Strategic Management**, v. 23, n. 2, p. 003-012, 2018. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/326059811>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA

SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=4761020&authtype=shib&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 08 de setembro de 2022.

GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; VASCONCELOS, C. R. M. **Sustainable competitive advantage: a survey of companies in southern Brazil**. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.6>. Acesso em 08 de setembro de 2023.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

HELFAAT, C. E.; PETERAF, M.A. The dynamic resource based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003.

HIIT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: introdução à administração estratégica**. São Paulo, Cengage Learning, 2008.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978

HUBNER, A.; KUHN, H.; WOLLENBURG, J. Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 44, n. 3, p. 228-247, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2020: notas estatísticas**. Brasília, DF: Inep, 2022.

IRIQAT, R. A. M., e DAQAR, M. A. M. A. **The mediating role of customers' satisfaction on the effect of CRM on long-term customers loyalty in the banking sector in the Palestinian territory**. 2018. Disponível em: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/75494>. Acesso em: 05 de dezembro de 2022.

JEET, V.; ASPAL, P. K. Empirical relationship of company's intangible resources and corporate financial performance- a panel data approach. **Universal Journal of Accounting and Finance**, v.9, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.13189/ujaf.2021.090630>. Acesso em 08 de setembro de 2023.

KIM, R.; PARK, J C.; YOON, D K. **Marketing Accountability of Korea Corporate: The Relationship between Branding Investments and Financial Performance**. 2018.

Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.5755/j01.ee.29.3.7823>. Acesso em 08 de setembro de 2023.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4 n. 4, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/236650930>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

KNOTT, P. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. **Journal of Strategy and Management**, v. 2, n. 2, p. 163-174, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade. São Paulo, Pearson, 2018.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.

KUMAR, V.; PANSARI, A. Competitive advantage through engagement. **Journal Marketing Research**, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>. Acesso em: 15 de outubro de 2022.

KUSWANTO, K.; REFNIDA, R.; RATNADILLAH, L. **The Effect of Product Perception and Price Perception on Reference Book Purchase Decisions**. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21009/JPEB.009.2.8>. Acesso em 08 de setembro de 2023.

LEE, T. W. **Using qualitative methods in organizational research**. Thousand Oaks: SAGE, 1999.

LEITE, J. B.; PORSSE, M. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**. 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/250992718>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

LEITES, M.; PEREIRA, G. A. M.; RIUS, A.; SALAS, G.; VIGORITO, A. **The effect of cash transfers on social solidarity**: a systematic review. [S.l.]: Campbell Collaboration, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/CL2.181>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2023.

LIU, J.; XU, Q. **Joint Decision on Pricing and Ordering for omnichannel BOPS retailers**: considering online returns. MDPI, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1539>. Acesso em: 03 de outubro de 2022.

MAHDI, O. R.; NASSAR, I. A.; ALMSAFIR, M. K. Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: an empirical examination in private universities. **Journal of Business Research**, [s.l.], n. 94, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>. Acesso em: 03 de outubro de 2022.

MANKIW, N. G. **Introdução à economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MERWE, C. V. D.; RENSBURG, A. V.; SCHUTTE, C. S. L. An engineering approach to an integrated value proposition design framework. **The South African Journal of Industrial Engineering**, 2015. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.7166/26-1-998>. Acesso em 03 de outubro de 2022.

MONDO, T. S.; GOMES, B. L. T. A contribuição das redes sociais na captação de clientes sob a percepção dos gestores hoteleiros. **Revista Brasileira de Marketing**, v.15, n. 2, 2016. Disponível em: [10.5585/remark.v15i2.3203](https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3203). Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

MONDO, T. S.; PEREIRA, D. A.; COSTA, J. I. P. da. Links patrocinados como ferramenta para captação de clientes na hotelaria. **Revista Brasileira de Marketing**, v.10, n.1, 2011.

MUNAWAR, F.; RAHAYU, A.; DISMAN, D.; WIBOWO, L. A. The role of proactive market orientation and management commitment to internal resource on export performance of handicraft industry. **Management Science Letters**, 2019. Disponível em: https://www.growingscience.com/msl/Vol9/msl_2019_166.pdf . Acesso em: 07 de dezembro de 2022.

MURJANI, M.; INSTANTO, I.; SUKAESIH, R.; ARBAINSYAH, A.; ROSSA, A. T. R. Management of teacher professional competence improvement at MTsN 2 Palangka Raya City. **Jurnal Ilmiah Pendidikan**, 2003. Disponível em: <https://www.edunesia.org/index.php/edu/article/view/357>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2023.

NAGLE, T. T.; HOLDE, R. K. **Estratégias e táticas de preços**: um guia para decisões lucrativas. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2003.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre, Bookman, 2008.

OLIVEIRA, D. A. de; LIMA, P. R. **Captação de clientes**: estudo de caso da empresa Next solução para web. Aparecida de Goiânia, 2017. Disponível em: <http://www.fanap.br/Repositorio/207.pdf>. Acesso em: 03 de outubro de 2022.

OMENUGHA, N. O. The assimilation of social media in marketing management: a case review of Taliah's strategy. **Business and Management Studies**, 2018. Disponível em: <https://redfame.com/journal/index.php/bms/article/view/3573>. Acesso em: 08 de agosto de 2022.

PANTANO, E.; GANDINI, A. Shopping as a “networked experience”: an emerging framework in the retail industry. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 46, n. 7, p. 690-704, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2018-0024>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

PATTON, M.Q. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PENROSE, E. G. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PINEIRO, Fábio da Silva. **Cocriação de valor no ensino superior**: um estudo sobre a relação entre a cocriação de valor, satisfação, lealdade e imagem da Instituição. FURG: Rio Grande do Sul, 2020.

PINE, B.J; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 97-105, 1998.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PRASETYO, S. H.; PURNAMASARI, O. Empathy-based marketing communication as a strategy to win the hearts of consumers during the covid-19 pandemic. **Commicast: a journal of literature, culture and communication studies**. 2021. Disponível em: <http://journal2.uad.ac.id/index.php/commicast/article/view/5104>. Acesso em: 05 de dezembro de 2022.

PUTRA, A.; TARIGAN, Z. J. H.; SIAGIAN, H. Influence of information quality on retailer satisfaction through supply chain flexibility and supplier relationship management in the retail industry. **Journal of Industrial Engineering - Research and Application**. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.9744/jti.22.2.93-102>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

QUZWEN, M. H.; HURRIYATI, R.; SULTAN, M. A. **Customer relationship management in business-to-business marketing**: the impact on corporate performance. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.101>. Acesso em 08 de setembro de 2023.

RAHADHINI, M. D. **The effect of digital marketing and financial inclusion on business sustainability through marketing performance culinary Msme's in Surakarta**. JEFMS, 2021. Disponível em: <http://ijefm.co.in/v4i6/6.php>. Acesso em: 08 de dezembro de 2022.

RAMZI, M. I.; RIDZWAN, R.; MOHAMAD, W. S. S. W. Managerial behavior, environmental dynamics and organizational performance. **International Journal of**

Academic Research in Business and Social Sciences, v.11, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i11/11504>. Acesso em 08 de setembro de 2023.

RETAMAL, D. R. C.; BEHAR P. A.; MAÇADA, A. C. G. **Elementos de gestão para educação a distância**: um estudo a partir dos fatores críticos de sucesso e da visão baseada em recursos. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/333280104>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

ROCHA, A. D. et al. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2013.

RUMELT, R. Towards a strategic theory of the firm. **Competitive Strategic Management**, v. 26, 1984.

SALEH, A.; SANI, M.; NOORDIN, S. **Conceptualizing Knowledge Management, Individual Absorptive Capacity and Innovation Capability**: a proposed framework. 2018. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.6007/ijarbss/v8-i9/4600>. Acesso em 08 de setembro de 2023.

SCHWARTZ, N. **Feelings as information**: informational and motivational functions of affective states. New York, 1990. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1990-98254-015>. Acesso em: 15 de outubro de 2022.

SCHIFFMAN, L. G. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

SCHMITT, B. Experiential Marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 15, p. 53-67, 1999.

SCHMITT, B. Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights. **Foundations and Trends in Marketing**, v. 5, n. 2, p. 55-112, 2011.

SETIYARINI, E.; MAHRINASARI, M. S.; PANDJAITAN, D. R. H. The Impact of Green Brand Positioning, Green Brand Knowledge and Attitude toward Green Brand on Green Product Purchase Intention in Unilever Products, Indonesia. **The International Journal of business e management**, 2022. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.24940/theijbm/2022/v10/i3/bm2203-012>. Acesso em: 06 de dezembro de 2022.

SIGALAS, C.; ECONOMOU, V. P. Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. **Journal of Strategy and Management**, v. 16, 2013.

SILVA, F. F.; BARRETO, L.; SILVA, M. T. da. **A experiência do consumidor como fator influenciador da formação do encantamento do cliente no turismo e na hospitalidade**. 2019. Disponível em: <file:///D:/Arquivos/Downloads/6433-Texto%20do%20Artigo-29030-1-10-20190625.pdf>. Acesso em: 06 de outubro de 2022.

SIQUEIRA, A. **Máquina de aquisição de clientes: práticas modernas para gerar crescimento explosivo com marketing e vendas.** São Paulo: Editora Gente, 2021.

SOFI, M. R.; RAKIM, I. A. Customer relationship management as tool to enhance competitive effectiveness: model revisited. **FIIB Business Review**, v. 7, p. 201-215, 2018. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/home/fib>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

SOUZA, B. C. C.; ARANTES, J. C. S.; DIAS, S. A. A. D. Captação de alunos. **Revista de Ciências Gerenciais**, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/286457382_Captacao_de_Alunos. Acesso em: 22 de agosto de 2022.

SÖZER, E. G. **The Effect of Dynamic Pricing on Holiday Purchase Intentions: moderated mediation role of perceived risk.** 2019. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ahtr/issue/45580/508933>. Acesso em: 10 de dezembro de 2022.

SRINIVASAN, S.; VANHUELE, M.; PAUWELS, K. Mind-set metrics in market response models: an integrative approach. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 4, p. 672-684, 2010.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SUHENDRA, E.S.; FILANDARI, M.; INDRAYANI, E. The direct and indirect effect of enterprise resource planning system implementation on firm performance through the organizational capabilities as a mediator. **International Journal of Engineering and Advanced Technology**, 2019. Disponível em: <https://www.ijeat.org/portfolio-item/E10840585C19/>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

TANG, Q.; WU, B. **Multilayer game collaborative optimization based on Elman Neural Network System Diagnosis in shared manufacturing mode.** 2022. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.1155/2022/6135970>. Acesso em 04 de dezembro de 2022.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TELAGAWATHI, N. L. W. S.; MAYASARI, A.; YULIANTHINI, N. N. **Factors Affecting the Amount of External Information Business Search for Use of Aviation Services in Bali.** Scite, 2019. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.2991/teams-19.2019.38>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

TUAN, K. M.; TRANG, K. Q.; QUAN, N. H. Comprehensive review of the sources of competitive advantages. **Hue University Journal of Science: economics and development**, v.131, n. 5b, 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/363052607>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Censo da Educação Superior revela impactos da pandemia**. 2022. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2022/02/25/censo-da-educacao-superior-revela-impactos-da-pandemia/>. Acesso em: 14 de outubro de 2022.

ULRICH, D. **RH de dentro para fora**. Porto Alegre, Bookman 2013.

VLAŠIĆ, G.; ŠUBIĆ, R. Understanding drivers of consumer loyalty in the banking industry. **Journal of contemporary Management Issues**, 2022. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.30924/mjcmi.27.1.12>. Acesso em: 14 de outubro de 2022.

VERHOEEF, P. C.; LIMÃO, K. N., PARASURAMCN, A.; ROGGEVEEND, A., TSIROS, M., SCHLESINGER, L. A. Customer Experience Creation: determinants, dynamics and management strategies. **Elsevier - Journal of Retailing**, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435908000845?via%3Dihub>. Acesso em: 22 de maio de 2023.

YIN, R. **Resenha livre de YIN**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WERNERFELT, B. A resourced-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**: guia prático. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

WU, L. Applicability of the resource-based and dynamic-capibility views under environmental volatility. **Journal of Business Research**, v. 63, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.007>. Acesso em: 04 de dezembro de 2022.

ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence, **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, p.2-22, July 1988.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – SERVIDORES E GESTORES DIRETAMENTE LIGADOS COM CAPTAÇÃO DE CLIENTES

Elemento 1: Estratégias (Perguntas 1, 2 e 3)

Elemento 2: Recursos e Capacidades: (Perguntas 5, 6 e 7 - revistas após a primeira entrevista)

Elemento 3: VRIO (Perguntas 8, 9 e 10)

1. Quais foram as principais estratégias adotadas pela instituição para aumentar o número de alunos, a partir de 2021?
2. Quais estratégias, de nível estratégico, que você entende serem aquelas que geram vantagem competitiva?
3. Como resultado das estratégias de captação, que fatores impactaram no serviço da instituição que provocou o interesse do cliente em relação ao serviço educacional do concorrente?
4. Quais foram os principais recursos tangíveis e intangíveis da empresa que viabilizaram a vantagem competitiva e, conseqüentemente, suportaram as estratégias de captação de clientes?
 - **Para cada estratégia, descrever recursos**
 - **Considerar: recursos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa identifica, mantém, combina e transforma em produtos e serviços valorizados pelos clientes. Tangíveis (fábricas, máquinas, equipamentos, corpo técnico, infraestrutura de TI, etc.)**
 - **Considerar: recursos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa identifica, mantém, combina e transforma em produtos e serviços valorizados pelos clientes. Intangíveis (marca, reputação, conhecimento tecnológico e operacional, etc.)**
5. Dos recursos listados (descrevê-los), qual deles é considerado mais estratégico?
6. Quais foram as principais capacidades que viabilizaram a vantagem competitiva, e, conseqüentemente, suportaram as estratégias de captação de clientes?
 - **Para cada estratégia, descrever capacidades**
 - **Considere capacidade como a habilidade da empresa em implantar e combinar os recursos tangíveis e intangíveis em busca de um objetivo final que, no caso deste estudo, refere-se ao atendimento das dimensões valorizadas pelos clientes (relacionamento com cliente, definição de preços, desenvolvimento tecnológico, etc.)**
7. Qual delas é a capacidade mais significativa?
8. Esses recursos ou capacidades são raros ao ponto de serem controlados por um número pequeno de concorrentes?

9. Esses recursos ou capacidades são difíceis ou custosos de serem imitados ou reproduzidos pelo concorrente?

10. Que sistemas organizacionais (estruturas organizacionais ou de gestão) permitiram que os recursos e capacidades dessem suporte à captação de clientes? Como a empresa garante que sejam explorados pela organização, contribuindo para que gerem vantagem competitiva?

** Sempre que necessário, considerar a pergunta:
“O Sr(a) pode explicar melhor?”

APÊNDICE B – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

<p>Problema de pesquisa: Quais recursos e capacidades têm sido geradores de vantagem competitiva na captação de alunos em uma IES municipal?</p>
<p>Objetivo geral: Identificar os recursos e capacidades que se mostraram geradores de vantagem competitiva na captação de clientes em uma IES municipal.</p>

Objetivos específicos (1)	Referencial Teórico (2)	Perguntas do roteiro entrevistas (3)	Considerações finais
<p>a) descrever as estratégias que são diferenciais competitivos para a instituição;</p>	<p>Siqueira (2021): Para captar clientes é necessário ir além das abordagens tradicionais, é necessária uma combinação de estratégias e ações bem pensadas e conectadas; Sofi; Rakim (2018): Organizações estão utilizando mais ferramentas e técnicas para rastrear possíveis compradores, facilitando aproximação e personalização de estratégias; Stone, Woodcock (1998): Para captação de clientes é preciso entender público, buscando visão dos clientes referente a organização; Oliveira; Lima (2017): Uma captação de clientes eficaz, requer investimento em estratégias bem sucedidas; Westwood (2004): Captação de clientes envolve implementação de inúmeras estratégias, entre elas, a divulgação de ofertas, preços atrativos, serviços distintos, aproximação do cliente, investimento em uma equipe altamente</p>	<p>1. Quais foram as principais estratégias adotadas pela instituição para aumentar o número de alunos, a partir de 2021? 2. Quais estratégias estão no nível estratégico, que você entende que são aquelas que geram vantagem competitiva? 3. Como resultado das estratégias de captação, que fatores impactaram no serviço da Instituição que provocou o interesse do cliente em relação ao serviço educacional do concorrente?</p>	<p>Foram identificadas duas estratégias principais que justificaram o aumento do número de matriculados da IES estudada: redução nos preços e foco no cliente; Além destas, foram encontradas estratégias secundárias, como: <i>branding</i>, criação do departamento A, reconhecimento público-alvo, experiência do cliente, funil de vendas, atendimento a necessidade dos clientes, redes/mídias sociais, campanhas de divulgação, metas, centralização das ações, integração de equipes, treinamentos, comunicação, marketing digital.</p>

	capacitada para oferecer um atendimento excepcional.		As estratégias foram sustentadas pelos recursos e capacidades.
b) identificar os recursos e capacidades mobilizados pela IES na captação de alunos;	<p>2.1.1 Recursos e capacidades</p> <p>Barney (1991) e Wernerfelt (1984): Recursos ativos geridos pela organização e capacidades - conjuntos que pertencem aos recursos;</p> <p>Wernerfelt (1984): Recursos são força ou fraqueza de uma organização;</p> <p>Grant (1991): Recursos são insumos organizacionais fundamentais para estratégias;</p> <p>Amit e Shoemaker (1993): Recursos são insumos que geram lucratividade;</p> <p>Kretzer e Meneses (2014): Recursos são a razão para estratégias;</p> <p>Retamal; Behar; Maçada (2009): Recursos importantes para obtenção de vantagem competitiva;</p> <p>Leite e Porsse (2003): Recursos são origem central da vantagem competitiva;</p> <p>Daft (2002): Recursos possibilitam a concretização das estratégias;</p> <p>Barney (2001), Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010): Recursos ligados a estratégias de geração de valor;</p> <p>Penrose (1959): Recursos podem ser classificados como: ativos físicos (instalações físicas, matéria-prima, bens, produtos) e humanos (mão-de-obra qualificada ou não);</p> <p>Wu (2010): Recursos podem ser divididos em tangíveis e intangíveis);</p>	<p>4. Quais foram os principais recursos tangíveis e intangíveis da empresa que viabilizaram a vantagem competitiva, e conseqüentemente suportaram as estratégias de captação de clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Para cada estratégia, descrever recursos ● Considerar: recursos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa identifica, mantém, combina e transforma em produtos e serviços valorizados pelos clientes. Tangíveis (estrutura física, laboratórios, equipamentos, corpo técnico, infraestrutura de TI etc.) ● Considerar: recursos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa identifica, mantém, combina e transforma em produtos e serviços valorizados pelos clientes. Intangíveis (marca, reputação, conhecimento tecnológico e operacional etc.) <p>5. Desses recursos listados (descrevê-los), qual deles é considerado mais estratégico?</p> <p>6. Quais foram as principais capacidades que viabilizaram a vantagem competitiva, e</p>	<p>Foram identificados diversos recursos mobilizados pelas IES, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Criatividade ● Atendimento humanizado ● Cultura ● Comunicação ● Lugar propício para o crescimento ● Transparência processos ● Análise de planilhas ● Experiência ● Integração dos departamentos ● Experiência do cliente ● Feedback imediato ● Acolhimento ● Infraestrutura/Estrutura/Estrutura física ● Software ● Capacitação Servidores ● Gestão ● Mudança de Visão/ Virada de chave/ mudança de <i>mindset</i> ● Marca ● Reputação ● Relacionamento com o cliente/ relacionamento humanizado/ valorização do aspecto humano ● Liderança

	<p>Wernefelt (1984): Recursos tangíveis - o que pode ser observado - e recursos intangíveis - relacionados ao comportamento organizacional;</p> <p>Hall (1992): Recursos intangíveis são mais significativos;</p> <p>Collis e Montgomery (1995): Valorização dos recursos depende de como a empresa o manuseia;</p> <p>Penrose (1959): Inomogeneidade dos recursos sustentam a organização;</p> <p>Hiit, Ireland e Hoskisson (2008): Recursos sozinhos não geram vantagem competitiva, necessário combinação com capacidades;</p> <p>Gellweiler (2018): Recursos quando arranjados com capacidades levam a diferenciação dos rivais;</p> <p>Barney e Clark (2007): Capacidades são agrupamentos de recursos;</p> <p>Day (1994): Capacidades são conjunto de vivências e informações geridas pelas organizações;</p> <p>Grant (1991): Capacidade é aptidão de recursos reunidos para executar alguma função;</p> <p>Helfat e Peteraf (2003): Execução de funções por meio de um grupo de recursos;</p> <p>Amit e Shoemaker (1993): Capacidades são competências de organizações para associar recursos para determinada função.</p>	<p>consequentemente suportaram as estratégias de captação de clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para cada estratégia, descrever capacidades • Considere capacidade como a habilidade da empresa em implantar e combinar os recursos tangíveis e intangíveis em busca de um objetivo final, que no caso deste estudo refere-se ao atendimento das dimensões valorizadas pelos clientes (relacionamento com cliente, definição de preços, desenvolvimento tecnológico etc.) <p>7. Qual delas é a capacidade mais significativa?</p>	
--	--	---	--

	<p>Conceituação operacional: Recursos são ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa identifica, mantém, combina e transforma em produtos e serviços valorizados pelos clientes e capacidades são a habilidade de trabalhar os recursos como forma de obter vantagem competitiva.</p>		
<p>c) verificar quais recursos e capacidades se mostraram mais estratégicos e que levaram ao aumento do número de inscritos nos processos seletivos e ao aumento do número de matrículas da IES;</p>	<p>2.1.2 VRIO: valor, raridade, inimitabilidade e organização Barney (1996): VRIO forma de verificar os recursos e capacidades como forma de obtenção de vantagem competitiva; Knott (2009): VRIO: valor, raridade, inimitabilidade e organização – metodologia para qualificar os recursos; Barney (1996): Elementos VRIO: valor, raridade, inimitabilidade e organização; Barney (1996): VRIO: elemento valor está relacionado a colocação estratégica para analisar oportunidades ou anular ameaças; Barney (1991): VRIO: elemento raridade: o recursos precisa ser singular, com atributos distintos e dirigidos por um número pequenos de concorrentes; Barney (1991): Inimitabilidade: barreiras de reproduzir ou adquirir determinado recurso; Barney (2001): elemento organização representa os esforços empresariais; Barney e Hesterly (2007): se a organização não atende nenhum componente do VRIO, está em</p>	<p>8. Esses recursos ou capacidades são raros ao ponto de serem controlados por um número pequeno de concorrentes? 9. Esses recursos ou capacidades são difíceis ou custosos de serem imitados ou reproduzidos pelo concorrente? 10. Que sistemas organizacionais (estruturas organizacionais ou de gestão) permitiram que os recursos e dessem suporte à captação de clientes? Como a empresa garante que sejam explorados pela organização contribuindo para que gerem vantagem competitiva?</p>	<p>Foram considerados estratégicos os recursos e capacidades citados pelos entrevistados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Infraestrutura/Estrutura/ Estrutura física ● Software ● Capacitação Servidores ● Gestão ● Mudança de Visão/ Virada de chave/ mudança de <i>mindset</i> ● Marca ● Reputação ● Relacionamento com o cliente/ relacionamento humanizado/ valorização do aspecto humano ● Liderança <p>Estes deram origem as categorias mencionadas: Infraestrutura; Reforço da marca; Conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar; Mudança de <i>mindset</i>: relacionamento com o cliente.</p>

	<p>desigualdade competitiva, se atende ao elemento raridade atinge aproximação na competição, se atende aos elementos raridade e valor está em vantagem competitiva temporária, e atinge vantagem competitiva se atende todos os elementos do VRIO;</p> <p>Wernerfelt (1984): Modelo VRIO impossibilita a concorrência alcance o cenário da organização.</p> <p>Conceituação operacional: o atendimento aos elementos valor (estratégia de analisar oportunidades ou anular ameaças), raridade (recursos únicos), inimitabilidade (dificuldade da concorrência em obter os recursos) e organização (esforços empresariais para inserir os outros elementos na organização), levam a vantagem competitiva da organização.</p>		
--	---	--	--

APÊNDICE C - MATRIZ DE ANÁLISE ESTRUTURADA

Objetivo	Identificar os recursos e capacidades que se mostraram geradores de vantagem competitiva na captação de clientes em uma IES Municipal
-----------------	---

	Estratégias, Recursos e Capacidades								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Semelhanças	Divergências	Categorias
Estratégias de captação	Foco no cliente Criação do Departamento A Relacionamento próximo Reforço Marca Branding Marketing digital Comunicação Revisão dos Preços	Reconhecer público-alvo Focar ações público-alvo Redes Sociais Campanhas de divulgação Comunicação Mudança de preços	Criação do Departamento A Experiência do cliente Funil de vendas Atendimento a necessidade do cliente Estratégias focadas no cliente Preço	Criação do Departamento A Metas Centralização das ações Integração da equipe Treinamento equipe para atendimento com centro no cliente Redução de preço	Mídias Sociais Experiência do cliente Relacionamento com o cliente Definição de preço	Criação do Departamento A Relacionamento próximo com atenção no cliente Marketing digital Comunicação Redução de preços	<ul style="list-style-type: none"> ● Precificação; ● Olhar voltado para o cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Branding ● Criação do Departamento A ● Reconhecer público-alvo ● Experiência do cliente ● Funil de vendas ● Atendimento a necessidade do cliente ● Redes/Mídias Sociais ● Campanhas de divulgação ● Metas ● Centralização das ações ● Integração da equipe ● Treinamento equipe para atendimento ● Marketing digital ● Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ● Redução nos preços; ● Foco no cliente;

<p>Recursos e capacidades estratégicos</p>	<p>Infraestrutura Estrutura de laboratórios Software Pessoal Conhecimento técnico Marca Reputação Atendimento humanizado Conhecimento dos servidores <i>Mudança</i> de pensamento Relacionamento com cliente Comunicação Cultura Liderança Gestão visionária Integração equipe Integração departamentos Equipe diversa</p>	<p>Pessoal qualificado Softwares Banco de dados Estrutura física Corpo técnico Experiência docente Formação pessoas Criatividade Análises de planilhas Relacionamento Transparência Processos Lugar propício para o crescimento Divulgação da Marca Liderança Relacionamento aberto Gestão Olhar desconstruído Gestão Feedback imediato Acolhimento</p>	<p>Estrutura Infraestrutura Software Pessoal Atendimento humanizado Marca Tecnologia Virada de chave Equipe Multidisciplinar Liderança Relacionamento com cliente Comunicação Relacionamento humanizado Relacionamento entre Liderança Atendimento humanizado Habilidades específicas servidores</p>	<p>Estrutura física Software Equipamentos Marca Pessoas Capacitação corpo técnico Relacionamento com aluno Valorização do aspecto humano Experiência Integração entre Gestão Integração dos departamentos Tratamento humanizado Feedback imediato Investimento em tecnologias</p>	<p>Infraestrutura Servidores capacitado Laboratórios Marca Reputação Pessoas qualificadas Comunicação Mudança visão Relacionamento com o cliente Gestão descentralizada Gestão com autonomia Atendimento humano</p>	<p>Infraestrutura Software Equipe Multidisciplinar Marca Reputação Corpo técnico capacitado Habilidade de Comunicação Relacionamento com o cliente Relacionamento humanizado Mudança de <i>mindset</i> Filosofia de olhar para o cliente Gestão foco em relacionamento Atendimento humanizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Infraestrutura/Estrutura / Estrutura física ● Software ● Capacitação Servidores ● Gestão ● Mudança de Visão/ Virada de chave/ mudança de <i>mindset</i> ● Marca ● Reputação ● Relacionamento com o cliente/ relacionamento humanizado/ valorização do aspecto humano ● Liderança 	<ul style="list-style-type: none"> ● Banco de dados ● Criatividade ● Atendimento humanizado ● Cultura ● Comunicação ● Lugar propício para o crescimento ● Transparência processos ● Análise de planilhas ● Experiência ● Integração dos departamentos ● Experiência do cliente ● Feedback imediato ● Acolhimento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecimento técnico, de gestão e equipe multidisciplinar ● Infraestrutura ● Força da Marca ● Mudança de <i>mindset</i>: relacionamento com o cliente
---	--	---	--	---	---	---	--	---	--