

**POSICIONAMENTO DE MARCA: ESTUDO DE CASOS EM
INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR
BRAND POSITIONING: CASE STUDIES IN COMMUNITY
INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION**

Aléssio Bessa Sarquis – Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) – Brasil –

alessio.sarquis@gmail.com

Lenoir Hoeckesfeld* – Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) – Brasil –

leno.adm@gmail.com

João Coelho Soares – Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) – Brasil –

joacsoares88@gmail.com

Ana Bárbara Silveira Mendonça Santos Dias – Universidade do Sul de Santa Catarina

(UNISUL) – Brasil – anabarbaramendonca@ymail.com

Mauricio Andrade de Lima – Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) – Brasil

– Mauricio.Lima@unisul.br

RESUMO

Posicionamento de marca é projetar determinada marca na mente do público-alvo, buscando obter posição distintiva em relação aos seus concorrentes. O estudo buscou examinar como marcas de duas instituições comunitárias de ensino superior estão posicionadas no mercado, segundo a ótica de estudantes e seus gestores de marketing. Trata-se de estudo de abordagem qualitativa, com enfoque exploratório e na forma de estudo de casos múltiplos, com dados coletados via *focus group* e entrevista semi-estruturada em profundidade realizada no ambiente de trabalho dos gestores. O processo de análise dos dados envolveu a análise de conteúdo, com categorização temática. Os resultados revelaram os critérios de decisão utilizados por estudantes de graduação na seleção da instituição comunitária de ensino superior, o posicionamento das marcas/instituições percebido pelos estudantes e o posicionamento das marcas desejado pelas instituições, nos atributos qualidade de ensino *versus* preço e localização *versus* reconhecimento de mercado. Os resultados apontam, também, que há diferenças entre o posicionamento desejado pelas instituições e o posicionamento percebido pelos estudantes. O estudo possibilitou ampliar o conhecimento sobre posicionamento de marcas de serviços, coletar evidências empíricas sobre critérios de decisão dos estudantes na seleção da instituição comunitária de ensino superior e confirmar algumas proposições teóricas sobre o tema.

Palavras-chave: Marketing de serviços. Posicionamento de marcas. Marcas de serviços. Instituição Comunitária de Ensino Superior.

ABSTRACT

Brand positioning is design a particular brand in the mind of a target audience, seeking to get distinctive position over competitors. The study sought to examine how brands of two community institutions of higher education are positioned in the market, according to the

* Autor de Correspondência

viewpoint of students and their marketing managers. It is a qualitative study, with an exploratory approach, in the form of a multiple case study, with data collected through focus group and in depth semi-structured interview performed in the managers work environment. The data analysis process involved content analysis, with thematic categorization. The results revealed the decision criteria used by undergraduate students in the selection of the community institution of higher education, the brands/institutions positioning perceived by the students and the brand positioning desired by the institutions, in the attributes quality of teaching versus price and location versus market recognition. The results also point out that there are differences between the desired positioning by the institutions and the perceived positioning by the students. The study enabled to broaden the knowledge about the positioning of service brands, to collect empirical evidence on the decision criteria of the students in the selection of the community institution of higher education and to confirm some theoretical propositions on the subject.

Keywords: Services marketing. Brands positioning. Brand services. Community institution for higher education.

Recebido: Dezembro 2016

Aprovado: Junho 2017

1 Introdução

O desenvolvimento de marcas de serviços representa alguns desafios para os gestores de marketing, seja pela necessidade de investimentos, de formulação de novas estratégias e de inovação nos serviços (Witell, Gustafsson, & Johnson, 2014). As organizações de serviços necessitam utilizar estratégias de marketing apropriadas ao perfil do seu público-alvo (Oliveira & Campomar, 2007), incluindo estratégias de posicionamento de marca.

O posicionamento de marca tem sido definido como projetar determinada marca/serviço na mente do público-alvo, buscando ocupar um lugar distintivo (Ries & Trout, 1982; Kotler, Keller & Lu, 2009). Em outras palavras, compreende o esforço de posicionar uma marca/serviço em determinado mercado, de modo que ocupe posição única, clara e distinguível em relação aos concorrentes. No campo da comunicação de marketing, esse conceito tem origem no trabalho seminal dos publicitários norte-americanos Ries e Trout (1982), que modificaram a forma de execução da comunicação publicitária de produtos/marcas em nível mundial. No campo da estratégia empresarial, acredita-se que o conceito de posicionamento foi baseado nos trabalhos de economistas sobre estrutura de mercado, posição competitiva da empresa e competição entre produtos (Wind 1982; Herrmann & Huber, 2000; Cravens & Piercy, 2006).

O posicionamento de marca é considerado uma estratégia de marketing relevante no

setor de serviços (Urde & Koch, 2014; Lazarin & Slongo, 2015). Em geral, nos mercados de serviços há grande quantidade de competidores, diferentes tipos de ofertas de serviços e reduzidas barreiras para novos entrantes (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014). Além disso, o produto oferecido é intangível, de entendimento nebuloso e difícil de identificação visual (Sarquis & Ikeda, 2011). Sabe-se, também, que a estratégia de posicionamento pode contribuir para a eficácia da gestão de marketing e práticas publicitárias (Blankson & Kalafatis, 2007; Fuchs & Diamantopoulos, 2010). O posicionamento percebido pelo consumidor influencia, também, a qualidade percebida do serviço/marca, a decisão de compra e tem impacto sobre o desempenho das estratégias de marketing (Da Silveira, Lages, & Simões, 2013). Assim, as organizações de serviços precisam identificar claramente seu público-alvo e formular estratégias de posicionamento capazes de promover a distinção desejada em relação à concorrência (Sarquis & Ikeda, 2007).

A prática de posicionamento de marca é igualmente importante na instituição comunitária do ensino superior. Em nível mundial, o setor de instituições de ensino superior tem passado por mudanças/transformações, incluindo a elevação na quantidade de concorrentes, diversificação das ofertas de serviços/cursos e aumento na exigência dos estudantes (Maringe & Mourad, 2012; Anghel & Orindaru, 2014). Essas mudanças ocorreram, também, no contexto da instituição comunitária de ensino superior. No Brasil, por exemplo, tais instituições enfrentam mercados cada vez mais competitivos, o aumento na quantidade de concorrentes (Martins, Teixeira, & Silva, 2009; Bambirra & Guimarães, 2015) e sofrem os efeitos dos processos de globalização/internacionalização e mercantilização do ensino (Sobrinho, 2013).

A instituição comunitária de ensino superior comercializa serviços que requerem contatos frequentes com os clientes (estudantes) e relacionamento de médio-longo prazo com seus clientes. Com isso, as estratégias de posicionamento de marca precisam estar alinhadas com o público-alvo e refletir a prática de marketing da instituição. Como apontado por Neves e Ramos (2002), essas instituições necessitam dar mais atenção ao posicionamento de marca, independente do porte e mercado de atuação. Alguns estudos no Brasil apontaram que há necessidade de melhorias nas práticas da gestão de marketing da instituição comunitária de ensino superior (Martins *et al.*, 2009; Da Rocha Júnior, Sarquis, Sehnem, Dias, & Scharf, 2014), incluindo melhor conhecimento sobre a percepção dos estudantes (Lisboa, Vidigal, & Tavares, 2016) e melhor alinhamento entre o posicionamento desejado pela instituição e o posicionamento percebido pelos estudantes (Scharf, Sarquis, & Krause, 2015). Sobre o assunto,

Scaglione e Piza (2011) afirmaram, ainda, que há carece de estudos sobre o tema, incluindo no contexto da instituição comunitária de ensino superior, e Tomio e De Souza (2008) apontaram a necessidade de novas pesquisas sobre marcas na percepção de estudantes.

Diante do contexto apresentado, decidiu-se pela realização do presente estudo com a seguinte pergunta de pesquisa: **Como marcas de serviços de instituições comunitárias de ensino superior estão posicionadas no mercado, segundo a ótica de estudantes e seus gestores?** Assim, o objetivo do estudo é examinar como marcas de serviços de duas instituições comunitárias de ensino superior do Estado de Santa Catarina estão posicionadas no mercado, segundo a ótica de estudantes e seus gestores de marketing. Especificamente, pretende-se: levantar os critérios de decisão utilizados por estudantes de graduação na seleção da instituição comunitária de ensino superior; identificar o posicionamento das marcas na ótica dos estudantes; identificar o posicionamento das marcas desejado pelas instituições; por fim, comparar o posicionamento de marca percebido pelos estudantes com o posicionamento de marca desejado pelas instituições. Para tanto, um estudo de casos múltiplos foi realizado em duas das maiores instituições comunitárias de ensino superior do Estado de Santa Catarina.

Os resultados deste estudo podem contribuir para ampliar a compreensão sobre posicionamento de marcas no contexto de serviços de ensino superior, para a identificação de critérios de decisão considerados pelos estudantes na escolha da instituição comunitária de ensino superior, e para a identificação de novos direcionamentos para futuros estudos sobre o tema.

2 Fundamentação teórica

2.1 Fundamentos de marketing de serviços

Marketing é uma função organizacional e o conjunto de processos envolvidos na criação, comunicação e entrega de valor aos clientes, que beneficiam à organização e seu público-alvo (Ama, 2017). Já o marketing de serviços pode ser definido como o conjunto de processos envolvidos no planejamento, implementação e controle de programas/ações destinados a obter e servir à demanda de serviços, que atendem desejos e necessidades dos consumidores-alvo do serviço (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2014).

O serviço, enquanto produto, pode ser entendido como ato, processo e/ou atuação oferecidos e/ou coproduzidos por uma organização, com propósito de atender necessidades

específicas de consumidores ou outras organizações (Khan, 2014; Zeithaml *et al.*, 2014). Algumas características do serviço são (Scaglione & Piza, 2011; Bambirra & Guimarães, 2015): intangibilidade (pois é algo que não pode ser visto ou tocado), variabilidade (varia conforme a pessoa, local e/ou momento de execução), inseparabilidade (é produzido com a participação do cliente) e a perecibilidade (não pode ser produzido para estoque). Berry (2016) apontou que uma diferença relevante entre o marketing de serviços e o marketing de bens manufaturados é a predominância da interação humana. Nos serviços, os clientes interagem mais com a empresa e seus prestadores de serviços, e podem participar do processo de criação, produção e entrega do produto final.

Na literatura de marketing, os estudos no setor de serviços são relativamente recentes, quando comparados ao setor de bens manufaturados (Anderson *et al.*, 2013; Zeithaml *et al.*, 2014). Há, por exemplo, poucos estudos sobre estratégias sensoriais no setor, e as pesquisas acadêmicas realizadas tratam principalmente do uso e impacto de elementos sensoriais no comportamento do consumidor de varejo (Sarquis, Glavam, Casagrande, Morais, & Kich, 2015). No entanto, nas últimas décadas, com a constatação da importância do setor de serviços e das dificuldades enfrentadas pelas organizações de serviços, o interesse de pesquisadores acadêmicos sobre o tema se intensificou. No Brasil, alguns exemplos de desafios enfrentados pelas organizações de serviços são: privatização/desregulamentação de setores, avanço da tecnologia/Internet, internacionalização/globalização, aumento das pressões por qualidade/produtividade e crescimento das redes de franquias (De Negri *et al.*, 2006; De Vargas, Bohrer, Ferreira, & Moreira, 2013).

No setor de serviços, as organizações atuam em mercados competitivos, com ampla gama de pequenas empresas, com produto difícil de inovação/diferenciação e que necessita de estratégias de marketing diferenciadas (Zeithaml *et al.*, 2014; Chiusoli, Baccaro, Galão, & Bocate, 2015). Nesse setor, as empresas carecem de entender previamente as expectativas/necessidades dos clientes e de conhecer os critérios utilizados pelos clientes-alvo na avaliação dos serviços da organização (Oliveira, Marcondes, Malere, & Galvão, 2009). Há, também, necessidade de equilibrar a capacidade de atendimento da organização ao nível da demanda dos clientes/mercado, e assegurar a qualidade, produtividade e o valor dos serviços. Berry (2016) afirmou, ainda, que as organizações de serviços necessitam encontrar maneiras de se diferenciar no mercado, seja em termos de portfólio de produtos, pessoal de serviços, imagem da marca, canais de distribuição e/ou bens/serviços de apoio. Com isso, acredita-se que o papel do marketing nas organizações de serviço é mais amplo, complexo e diferenciado.

O marketing nas organizações de serviços tem pelo menos três funções básicas (Sarquis, 2009; Wirtz, 2012). O marketing externo, que inclui as tarefas desempenhadas por profissionais especialistas em marketing. O marketing interno, que compreende as tarefas de preparação dos recursos internos (sistemas, gestores e prestadores de serviços) para a implementação de programas e promessas do marketing externo. E o marketing interativo, que compreende as tarefas envolvidas nos processos de produção/entrega de serviços, interação com clientes e que envolvem pessoas (funcionários) não especializadas em marketing. O estudo de Kauppinen-Räsänen e Grönroos (2015) sobre a prática de marketing no setor de serviço revelou que o tema é ainda pouco conhecido pelas organizações, que o uso é limitado e aplicado principalmente de forma simbólica e conceitual (no nível de ideias/palavras). Uma das estratégias de marketing relevantes no setor de serviços é o posicionamento de marcas.

2.2 Posicionamento de marca de serviços

Na literatura, há várias definições/visões sobre posicionamento de marca. Segundo Ries e Trout (1982), o posicionamento é um processo criativo de posicionar determinada marca na mente de consumidores-alvo, utilizando aspectos da comunicação e imagem. Lehmann e Winer (1997) o definiram como a caracterização da marca na mente dos consumidores-alvo por meio de atributos. Kotler, Keller e Lu (2009) entendem o posicionamento de marca como o lugar distintivo que determinada marca/produto ocupa na mente do público-alvo em relação à concorrência. Da Silveira *et al.* (2013) compreendem o posicionamento da marca como o ato de criar oferta e imagem da marca para que esta ocupe um lugar único e valorizado na mente de clientes-alvo. Assim, no âmbito deste estudo, entende-se posicionamento de marca como o lugar que a marca ocupa na mente dos consumidores-alvo, uma posição única, clara e distinguível em relação aos concorrentes, a partir de percepções e sentimentos dos consumidores/mercado.

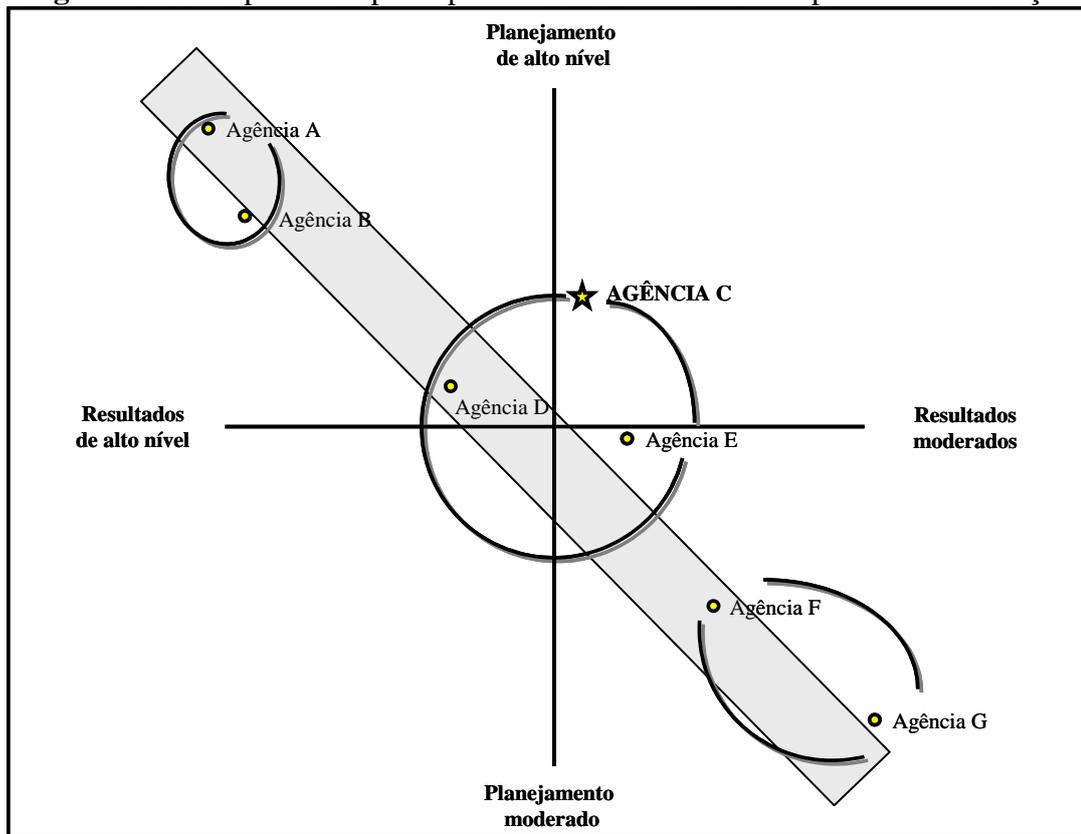
Em mercados competitivos, acredita-se que a estratégia de posicionamento de marca contribui para obtenção de posição diferenciada, distintiva e de fácil reconhecimento pelos consumidores (Heslop & Nadeau, 2010). Ela pode, também, auxiliar no direcionamento e alinhamento das demais decisões de estratégias de marketing da organização (Précoma & Ferreira Junior, 2013). Acredita-se, ainda, que uma estratégia de posicionamento apropriada (ou seja, alinhada com as demais estratégias organizacionais) possa contribuir para fortalecer a imagem da marca e o desempenho da organização (Sirianni, Bitner, Brown, & Mandel, 2013).

Há diversas estratégias de posicionamento utilizadas por marcas de serviços (Aaker & Shansby, 1982; Kalafatis, Tsogas, & Blankson, 2000; Kock, 2014). O posicionamento por atributos, quando a marca se posiciona com base na performance de suas características ou propriedades específicas. Posicionamento por benefícios, quando a marca se posiciona oferecendo melhor um certo benefício ou resultado para os clientes. Posicionamento por usuário, quando a marca se apresenta como indicada para determinada categoria/perfil de consumidores. Posicionamento por classe de serviços, quando a marca se posiciona como a melhor em determinada classe/categoria de serviços. Outros exemplos de estratégias são posicionamento por concorrente (posição comparativa), posicionamento por finalidade de aplicação do serviço (determinado momento ou ocasião) e posicionamento por qualidade-preço (relação custo-benefício).

O posicionamento de uma marca pode ser identificado a partir da avaliação da posição da marca em relação a concorrentes, considerando determinados atributos ou benefícios oferecidos. Conforme Trindade, Aioffi, Mainardes e Lasso (2015), o posicionamento da marca pode ser analisado com base em elementos do *mix* de marketing, como preço, distribuição, produto e promoção. De fato, o estudo de Dibb e Simkin (1993) indicou como elementos de posicionamento em serviços atributos como: aspectos do serviço, da política de preços, da propaganda, da promoção de vendas, das evidências físicas, do pessoal de serviços e do processo de execução ou entrega do serviço.

Uma técnica bastante utilizada na identificação de posicionamento de marcas em serviços é o mapa perceptual de posicionamento. Ela possibilita a organização visualizar como diferentes marcas concorrentes são percebidas pelo consumidor/mercado-alvo com base em atributos/benefícios considerados relevantes. A **Figura 1** mostra um exemplo de mapa de posicionamento de marca aplicado no setor de serviços de agências de publicidade/propaganda, considerando os atributos competência em planejamento de marketing e orientação para resultados da organização-cliente. Na figura, observa-se que os consumidores pesquisados percebem a existência no mercado de três grupos de agências de publicidade: aquelas com alto nível de competência em planejamento e orientadas para resultados (Agências A e B); aquelas com baixo nível de competência em planejamento e pouco orientadas para resultados (Agências F e G); aquelas com moderado nível de competência em planejamento e de orientação para resultados (Agências C, D e E). Pode-se observar, ainda, que a Agência C é percebida pelos consumidores como melhor em competência no planejamento do que em orientação para resultados.

Figura 1: Exemplo de mapa de posicionamento de marcas aplicado aos serviços



Fonte: Elaborado a partir de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011).

O estudo de Sarquis e Ikeda (2007) investigou a prática de posicionamento de marca de oito agências de comunicação do Estado de Santa Catarina, por meio de estudo de casos e entrevista pessoal em profundidade. Os resultados do estudo indicam que as agências pesquisadas utilizam estratégias de posicionamento de marca baseadas em atributos do serviço/organização e/ou em benefícios para os clientes; mas investem pouco na comunicação do posicionamento de marca desejado pela organização, tendo ações de comunicação reduzidas, esporádicas, sem planejamento e limitadas a mídias pessoais. O estudo revelou, também, que na maioria das agências pesquisadas há diferenças entre o posicionamento de marca percebido pelo clientes-alvo e do posicionamento de marca desejado pela organização, conforme depoimentos dos entrevistados.

No contexto da instituição de ensino superior, o estudo de Lisboa *et al.* (2016) verificou a consonância entre o posicionamento da marca percebido pelos estudantes e o posicionamento da marca desejado pela instituição, através de abordagem qualitativa e entrevista em profundidade. O posicionamento da marca da instituição foi avaliado com base em atributos do serviço (ex: preço, evidências físicas, pessoal de serviço e localização). Os resultados do estudo apontaram que há consonância entre o posicionamento percebido e posicionamento desejado

em aspectos/atributos do produto, do pessoal/professores e do processo de serviços; mas há diferenças entre o posicionamento percebido e o posicionamento desejado em aspectos/atributos de preços, da comunicação de marketing, da localização e das evidências físicas do serviço.

2.3 Caracterização da instituição comunitária de ensino superior

No mercado educacional brasileiro há instituições de ensino superior de natureza pública (administradas pelo poder público) e privada (administradas por particulares). As instituições de ensino superior privadas predominam em quantidade de matrículas ofertadas. De acordo com o Inep (2014), no nível de graduação, as instituições privadas respondem por mais de 2/3 das matrículas ofertadas. Em 2014, a quantidade de matrículas na graduação atingiu 3,1 milhões de estudantes, sendo que 82,4% deles estavam matriculados em instituições de ensino superior privadas (Inep, 2014).

No Brasil, há instituições comunitárias de ensino superior (ICES). O Ministério da Educação (Mec, 2017) considera ICES aquelas organizações da sociedade civil que possuem cumulativamente as seguintes características: constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado; patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público; não distribuem qualquer parcela de patrimônio ou rendas obtidas; aplicam integralmente os seus recursos na manutenção dos objetivos institucionais; mantêm escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades e capazes de assegurar a exatidão; possuem transparência administrativa nos termos da Lei nº 12.881/2013; preveem, no caso de extinção, a destinação do patrimônio a uma instituição pública ou congênere.

De acordo com Souza (2010), as instituições comunitárias de ensino têm o compromisso de atuar diretamente na geração do bem-estar e no desenvolvimento dos cidadãos e da região onde estão inseridas. Zanin *et al.* (2015) apontaram que tais instituições têm como princípios estratégicos de gestão a sustentabilidade, a efetividade social e complementaridade das atividades/funções. Como não são mantidas por governos (poder público), necessitam obter recursos pelas matrículas/mensalidades de estudantes, e a direção precisa zelar pela segurança econômico-financeira da instituição. Já De Campos *et al.* (2017) afirmaram que, além de produzirem conhecimentos por meio da pesquisa e atuarem na formação de estudantes, tais instituições dedicam esforços à socialização do conhecimento com a comunidade. Assim, um

dos diferenciais das instituições comunitárias de ensino superior é a sua inserção na comunidade e o compromisso com atividades de extensão acadêmica.

Há, no Brasil, 62 instituições comunitárias de ensino superior, presentes em 12 estados da federação e no Distrito Federal (Ibge, 2010). Tais instituições estão presentes em estados como: Paraíba, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Goiás (Abruc, 2012). No Estado de Santa Catarina existem 16 ICES, sendo 11 classificadas como universidade e 5 como centro universitário. Levantamento da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (Acafe, 2017) revelou que tais instituições têm: 925 cursos de graduação, 554 cursos de pós-graduação, 142.293 estudantes matriculados, 8.968 professores, 5.924 funcionários e 1.282 grupos de pesquisa.

Apesar do crescente reconhecimento da necessidade de marketing pela instituição de ensino superior (Iqbal, 2016), há ainda certo preconceito no ambiente acadêmico em relação ao uso de estratégias de marketing. Como apontado por Bambilra e Guimarães (2015), alguns gestores dessas instituições acreditam, por exemplo, que para se manter no mercado basta investir na qualidade de ensino e que a prática de marketing representa a mercantilização do ensino. Sobre o assunto, Maringe e Mourad (2012) afirmaram que o conceito de marketing não está, ainda, bem compreendido no contexto da instituição de ensino superior e que poucas instituições utilizam técnicas/ferramentas de marketing do ponto de vista estratégico. O estudo de Hemsley-Brown e Oplatka (2006) apontou, também, que a literatura de marketing no contexto da instituição de ensino é, ainda, incipiente e carece de estudos e de modelos teóricos que reflitam as características e particularidades dos serviços do setor.

O marketing do setor de ensino superior pode compreender atividades como comunicação com o público-alvo (ex: comunidade, estudantes), promoção dos serviços educacionais, gestão do relacionamento com *stakeholders* e qualidade/satisfação dos estudantes com os serviços prestados (Sujchaphong, Nguyen, & Melewar, 2015; Bambilra & Guimarães, 2015). Iqbal (2016) apontou que nesse setor o marketing compreende ações destinadas a alcançar a quantidade de estudantes desejada e pode envolver o uso de estratégias como: presença nas mídias sociais, patrocínio de eventos (institucionais e comunitários) e comunicação publicitária por meio de *outdoor*, *inbound* marketing e *flyers*, por exemplo. Já Colombo (2005) apontou que na instituição de ensino superior é tarefa de marketing identificar necessidades, desejos e expectativas do público-alvo, e transformar estas informações em serviços educacionais apropriados ao mercado. Acredita-se, também, que as estratégias de marketing podem contribuir para a competitividade de mercado dessas instituições.

Conforme Leite, Lopes e Leite (2006), as instituições de ensino superior necessitam de estratégias orientadas para a conquista, manutenção e aumento da participação no mercado. Tais estratégias podem incluir decisões sobre novos serviços, preços, processo de serviços, gestão de pessoal, distribuição/logística, evidências físicas e comunicação/vendas. Da Silva Lourenço e Knop (2011) apontaram que as instituições de ensino superior atendem a clientes com diferentes expectativas/necessidades e, por isto, carecem de identificar os critérios/atributos considerados relevantes pelos estudantes na avaliação da qualidade dos serviços educacionais oferecidos. Esse conhecimento pode auxiliar inclusive na elaboração das estratégias de posicionamento de marca das instituições.

O estudo de Scaglione e Piza (2011), no contexto da instituição de ensino superior (IES), revelou que há, também, necessidade de investir na retenção de clientes, principalmente através da melhora da relação entre estudantes e docentes em sala de aula, e que o estudante pode desempenhar o papel de agente de marketing, na divulgação da instituição junto à comunidade. Já a pesquisa de Da Rocha Júnior *et al.* (2014) analisou a utilização de mídias sociais em uma instituição de ensino superior comunitária e revelou que a instituição pesquisada está presente em cinco mídias sociais (Twitter, Facebook, YouTube, Orkut e Flickr), mas carece de intensificar a frequência de publicação de conteúdo, a divulgação de suas mídias sociais e monitoramento dos comentários dos estudantes na internet. Acredita-se, também, que o posicionamento de marca carece de maior atenção pelos gestores das instituições de ensino superior (Ramezanali, De Souza, & Silveira, 2014).

Por fim, o estudo de Martins *et al.* (2009) analisou os fatores que influenciam na escolha de instituições de ensino superior por estudantes (397 vestibulandos do curso de Administração), por meio de entrevista em profundidade e levantamento de campo (*survey*). Os resultados do estudo apontaram que alguns fatores considerados relevantes são: qualidade do ensino, reputação da marca, localização da instituição, infraestrutura e comodidade de horários; que a qualidade de ensino é o fator mais relevante, e que deve ser priorizado pelos gestores; que não há diferença estatística significativa na importância desses atributos em função do perfil/características da instituição. Os resultados sugerem, ainda, que as ações de comunicação e prospecção de clientes dessas instituições poderia utilizar estratégias que permitam aos clientes potenciais perceberem melhor as diferenças entre as instituições, tais como matriz curricular, conteúdo programático das disciplinas e qualificação dos professores.

3 Procedimentos metodológicos

Este estudo classifica-se como qualitativo, exploratório e na forma de estudo de casos múltiplos. Conforme Cooper e Schindler (2016), o estudo é qualitativo porque envolve a imersão em profundidade do pesquisador no fenômeno analisado, com a busca de percepções dos entrevistados sobre os assuntos. É exploratório porque o tema é ainda pouco conhecido no contexto analisado (instituição comunitária de ensino superior) e o estudo permitirá maior familiaridade com o tema. Trata-se, também, de estudo de casos múltiplos porque a pesquisa envolve um fenômeno complexo, multifacetado e pretende coletar e comparar dados de duas unidades de análises, instituições comunitárias de ensino superior (Yin, 2015).

O objeto de estudo são marcas de duas instituições comunitárias de ensino superior da região Grande Florianópolis, pertencentes ao Sistema das Associações Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE), de natureza privada, sem fins lucrativos e mantidas pela comunidade, aqui denominadas **Universidade A** e **Universidade B** (nomes fictícios). Tais instituições foram escolhidas porque: têm marca institucional tradicional e consolidada no mercado regional (ambas existem há mais de 50 anos); são duas das maiores instituições de ensino superior do sistema ACAFE, em quantidade de alunos e faturamento anual; dispõem de área de marketing e investem no posicionamento da marca institucional; os gestores de marketing aceitaram participar do estudo. Assim, o processo de amostragem é por julgamento e conveniência. Os elementos amostrais foram: estudantes dos cursos de graduação em Publicidade e Propaganda e em Administração, de diferentes faixas etárias e ambos os sexos, com no mínimo 50% do curso concluído (24 estudantes); gestores de marketing das duas instituições comunitárias de ensino superior analisadas (1 gestor de cada instituição).

Na coleta de dados, as técnicas utilizadas foram grupo focal (com estudantes) e entrevista pessoal em profundidade (com gestores de marketing), ambas aplicadas em maio/2016. O grupo focal (*Focus Groups*) foi executado em 02 seções, cada uma com 12 estudantes, em salas das instituições de ensino analisadas, com duração média de 1h40min/cada, conduzidas por pesquisadores treinados e apoiadas por guia/roteiro de tópicos, elaborado a partir dos trabalhos de Berbegal-Mirabent, Llach, Marimon e Mas-Machuca (2016), Haque, Rahman e Rahman (2010) e Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011). Os tópicos abordados foram: critérios de decisão utilizados na seleção da instituição comunitária de ensino superior, quais as marcas mais lembradas, associações favoráveis à marca, associações desfavoráveis à marca e posicionamento da marca em relação a concorrentes. No *focus groups*,

o mapa perceptual do posicionamento das marcas foi elaborado de maneira qualitativa e em 3 etapas. Primeiro, duas figuras de mapa perceptual (em branco) foram apresentadas aos estudantes, contendo as dimensões/critérios mais citados sobre a escolha da instituição comunitária de ensino superior (dois mapas bidimensionais com os quatro critérios de decisão mais citados). Em seguida, os estudantes situaram nas figuras o local (posição) onde as marcas das duas instituições avaliadas estariam atualmente posicionadas, segundo a percepção subjetiva de cada estudante/participante, justificando a posição atribuída para cada marca. No final, solicitou-se aos estudantes que chegassem a um consenso (ou concordância da maioria) sobre o posicionamento de cada uma das marcas analisadas. Os moderadores se preocuparam em estimular a discussão e a participação de todos os estudantes presentes. O registro dos depoimentos foi feito com auxílio de gravador de áudio.

Já a entrevista pessoal em profundidade (semiestruturada) foi aplicada com dois gestores de marketing das instituições de ensino analisadas: Coordenador de Marketing e Comunicação da Universidade A e Assessor de Promoção e Inteligência Competitiva da Universidade B. Esses gestores foram escolhidos porque participam das decisões e implementação das estratégias de posicionamento de marcas e dos investimentos em marketing das instituições analisadas. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados, tiveram duração média de 1h10min, com gravação de áudio e apoiada por roteiro de entrevista semi-estruturado, elaborado a partir de Sarquis (2009) e Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011). O roteiro de entrevista contém perguntas abertas sobre os seguintes assuntos: público-alvo da marca; estratégias de posicionamento utilizadas; posicionamento de marca desejado pela instituição; *slogan* de posicionamento da marca. Na entrevista em profundidade com gestores, o mapa perceptual do posicionamento das marcas foi elaborado em 2 etapas. Primeiro, duas figuras de mapa perceptual (em branco) foram apresentadas aos gestores de marketing de cada instituição, contendo as dimensões/critérios mais citados pelos estudantes sobre a escolha da instituição comunitária de ensino superior (os mesmos mapas bidimensionais apresentados aos estudantes). Depois, solicitou-se aos gestores que situassem nas figuras o local (posição) onde suas marcas desejam estar posicionadas, conforme os objetivos e as estratégias de marketing estabelecidas pela instituição. O Quadro 1 contém detalhes sobre o perfil dos gestores de marketing das instituições participantes do estudo.

Quadro 1: Perfil dos gestores entrevistados

Característica	Universidade A	Universidade B
Idade	49 anos	53 anos
Formação	- Graduação em Letras e Jornalismo; - Especialização em Leitura e Produção de Textos	- Mestrado profissional em Jornalismo para Editores - Especialização em Metodologia do Ensino Superior - Especialização em Jornalismo - Graduação em Comunicação Social e Jornalismo
Cargo	- Coordenador de Marketing e Comunicação	- Assessor de Promoção e Inteligência Competitiva
Tempo na IES	13 anos	12 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

O método de análise de dados coletados envolveu a aplicação da técnica análise de conteúdo, com categorização temática, conforme proposta por Bardin (2011). A categorização de dados envolveu a fragmentação, classificação e agrupamento dos dados coletados em categorias temáticas, definidas previamente a partir de objetivos do estudo e referencial teórico. O Quadro 2 apresenta as categorias de dados analisadas e respectivas referências/fontes utilizadas, por dimensão temática. A análise envolveu a transcrição dos depoimentos coletados, a leitura (pré-análise) dos depoimentos e a codificação (e agrupamento) dos dados coletados nas categorias temáticas definidas, observando os critérios pertinência e produtividade.

Quadro 2: Categorias de dados analisadas

Dimensão	Categoria	Fonte
Critérios de decisão	Tradição da instituição; qualidade do ensino; preços/mensalidades; ofertas/promoções; localização; estrutura física/instalações; segurança no campus; facilidade de acesso; variedade de cursos; satisfação de estudantes; respectivos significados.	Haque <i>et al</i> , (2010); Berbegal-Mirabent <i>et al</i> , (2016)
Posicionamento de marca percebido pelos estudantes	Lembrança da marca; associações favoráveis à marca; associações desfavoráveis à marca; posição percebida da marca no mercado em relação aos concorrentes.	Sarquis (2009); Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011)
Posicionamento de marca desejado pela instituição	Público-alvo da marca; estratégia de posicionamento utilizada; posição desejada da marca no mercado em relação aos concorrentes; <i>slogan</i> de posicionamento da marca.	Sarquis (2009); Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011)

Fonte: elaborado pelos autores.

4 Apresentação e Análise Dos Resultados

4.1 Apresentação do objetivo de estudo (instituições comunitárias estudadas)

A Instituição A foi criada em 1960 e foi reconhecida como universidade em 1989. A instituição tem mais de 25 mil estudantes, cerca de 3 mil funcionários, 9 campi em diferentes

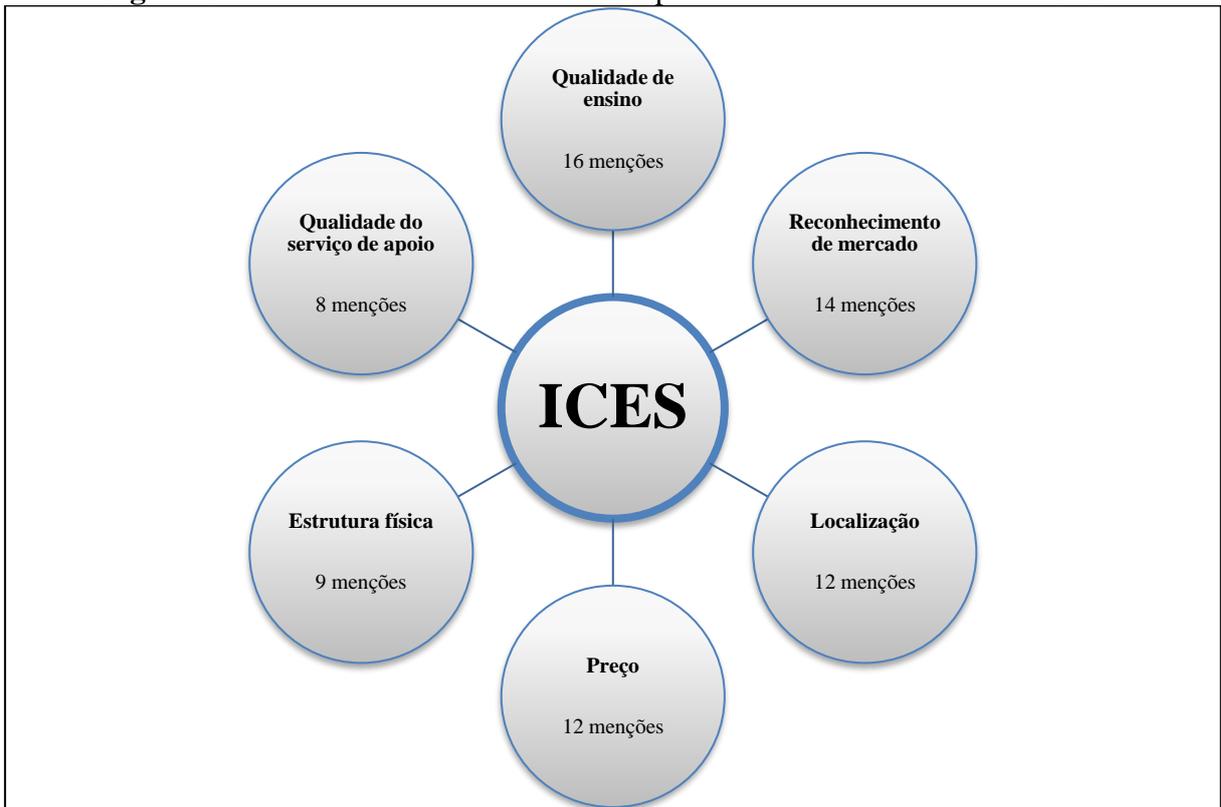
municípios no litoral-norte do Estado de Santa Catarina e oferece 64 cursos de graduação (presencial e a distância); 54 cursos de pós-graduação (*lato sensu*); 16 cursos de pós-graduação (*stricto sensu*). Possui um departamento de marketing (com especialistas em análise de mercado) e tem contrato de serviços com duas agências de propaganda. Em 2013, os cursos de graduação da instituição obtiveram nota 4 no Índice Geral dos Cursos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, INEP (Mec-Inep, 2013), ocupando a 60ª posição entre as universidades no Brasil e a 11ª entre as instituições não-estatais.

Já a Instituição B, também criada 1960 e reconhecida como universidade em 1989, está localizada nas regiões Sul e Grande Florianópolis do Estado de Santa Catarina. A instituição tem 3 campi e 6 unidades universitárias, e mais de 100 polos de educação a distância localizados em diferentes regiões do país. Tem cerca de 2.500 funcionários (incluindo pessoal administrativo e professores), aproximadamente 30 mil alunos e oferece cursos de ensino fundamental/médio, graduação (presencial e a distância) e pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), em diversas áreas do conhecimento, incluindo Ciências Sociais, Direito, Negócios, Educação, Humanidades, Artes, Saúde e Agroindústria. Possui um departamento de marketing (inclusive com funções de inteligência de mercado) e agência de propaganda interna, e realiza atividades de marketing nas áreas comunicação, digital/internet, banco de dados e marketing interno. Em 2013, os cursos de graduação da instituição receberam nota 3 no Índice Geral dos Cursos do INEP (Mec-Inep, 2013).

4.2 Resultados de critérios utilizados na seleção da instituição

O primeiro objetivo específico do estudo é levantar os critérios de decisão utilizados pelos estudantes na escolha da instituição comunitária de ensino superior. Assim, nos grupos focais, a coleta de dados com estudantes de graduação buscou obter informações sobre os critérios/atributos considerados na escolha da instituição comunitária de ensino superior. A Figura 2 apresenta os critérios/atributos revelados pelos estudantes entrevistados e a respectiva quantidade de citações (menções). Observa-se que os atributos mais citados são qualidade de ensino, reconhecimento de mercado, localização e preço da mensalidade.

Figura 2: Critérios/atributos considerados pelos estudantes na escolha da ICES



Fonte: elaborado pelos autores.

Segundo os depoimentos dos estudantes entrevistados, a qualidade de ensino compreende o perfil do corpo docente, a grade curricular/disciplinas e a metodologia de ensino do curso. O reconhecimento de mercado compreende a tradição, reputação e experiência de sucesso da instituição, reconhecido por outras entidades, profissionais e/ou amigos. A localização refere-se ao lugar onde estão as instalações da instituição e a facilidade/segurança de locomoção pelos estudantes. O preço compreende o valor da mensalidade e as condições/facilidades de pagamento do curso. A estrutura física refere-se à disponibilidade de laboratórios, salas de aula, equipamentos, biblioteca e praça de alimentação, e a situação da manutenção das instalações. Enquanto a qualidade dos serviços de apoio refere-se ao suporte prestado aos estudantes pelos professores fora da sala de aula e o atendimento do corpo técnico administrativo. Abaixo contém alguns trechos dos depoimentos dos entrevistados no grupo focal sobre o assunto.

“...meu primeiro critério foi o preço, porque se a matrícula não cabe no meu bolso eu não posso estudar lá” (E3, feminino, 21 anos, graduanda em Publicidade e Propaganda).

“...eu levo em conta a qualidade, pois isto vai me trazer conhecimento técnico e fazer com que eu seja um bom profissional depois” (E9, masculino, 23 anos, graduando em Administração).

“...não quero sair de casa, quero ficar morando com meu pais. Por isso, a localização da instituição é um dos critérios determinantes para mim” (E12, feminino, 17 anos, graduanda em Administração).

“...acho importante a instituição ter bons laboratórios, salas de aula climatizadas, com Wi-fi” (E16, feminino, 18 anos, graduanda em Administração).

4.3 Resultados de posicionamento de marca percebido pelos estudantes

O segundo objetivo específico do estudo é identificar o posicionamento das marcas na percepção dos estudantes pesquisados. Com isso, a coleta de dados via grupos focais buscou obter informações sobre as marcas mais lembradas, as percepções/sentimentos associados às marcas e o posicionamento percebido pelos estudantes sobre as marcas analisadas. Com relação à lembrança de marca, as instituições comunitárias de ensino superior analisadas foram as mais lembradas, no conjunto de marcas espontaneamente citadas pelos estudantes. A marca mais lembrada em primeira citação foi a da **Instituição B**, com 15 menções (considerada a *top of mind*); seguida pela marca da **Instituição A**, com 8 menções. Foram, também, lembradas marcas de quatro outras instituições de ensino superior, duas de natureza pública e duas de natureza privada e não comunitárias.

Sobre as associações às marcas, solicitou-se aos estudantes que mencionassem seus sentimentos/percepções quando pensam na marca das duas instituições comunitárias de ensino superior analisadas. Com relação à marca da **Instituição A**, foram mencionadas as associações: qualidade de ensino, investimento em marketing, reconhecimento de mercado, atividades de extensão, foco no público jovem, preço da mensalidade, campi espalhados e localização de determinados cursos. Sobre a marca da **Instituição B**, as associações mencionadas foram: estrutura física, corpo docente, reconhecimento de mercado, referência na área da saúde, imagem de responsabilidade social, preço da mensalidade e localização do campus.

O Quadro 3 contém em detalhes os resultados de associações positivas (favoráveis) e negativas (desfavoráveis) das marcas das duas instituições comunitárias analisadas. Segundo os depoimentos coletados, a marca da **Instituição A** é associada à qualidade de ensino superior, bom investimento em marketing, bom reconhecimento de mercado, participação em atividades de extensão e publicidade dirigida ao público jovem (associações positivas); associada, também, a preço de mensalidade elevado, campi espalhados em diferentes regiões e cursos existentes apenas em determinado campus (associações negativas). Já a marca da **Instituição B** é associada à boa estrutura física, corpo docente exigente, bom reconhecimento de mercado, referência na área da saúde e elevada responsabilidade social (associações positivas); associada, também, a preço de mensalidade elevado e campus situado em local distante e difícil de acesso

(associações negativas).

Quadro 3: Associações favoráveis e desfavoráveis às marcas das ICES

Associações	Instituição A	Instituição B
Positivas	Qualidade de ensino, tanto no curso presencial como a distância (10 menções); Bom investimento em marketing (8 menções); Bom reconhecimento de mercado (8 menções); Incentiva a participação dos estudantes nas atividades de extensão (5 menções); Publicidade da instituição é focada no público jovem (5 menções).	Tem boa estrutura física, incluindo biblioteca, salas de aula e praça de alimentação (11 menções); Nível de exigência do corpo docente (10 menções); Bom reconhecimento de mercado (9 menções); É referência na área da saúde (8 menções); Elevada responsabilidade social (5 menções).
Negativas	Preço da mensalidade é elevado (11 menções); Tem campi espalhados em diferentes regiões/locais (6 menções); Tem cursos de graduação somente em determinado campus (6 menções).	Preço da mensalidade elevado (12 menções) Localização distante e difícil de acesso (8 menções).

Fonte: resultados da pesquisa.

Abaixo contém alguns exemplos de depoimentos ilustrativos do assunto.

“...a qualidade de ensino e o reconhecimento de mercado é o que mais me chama atenção nessa universidade” (**E6, feminino, 20 anos, graduanda em Publicidade e Propaganda**).

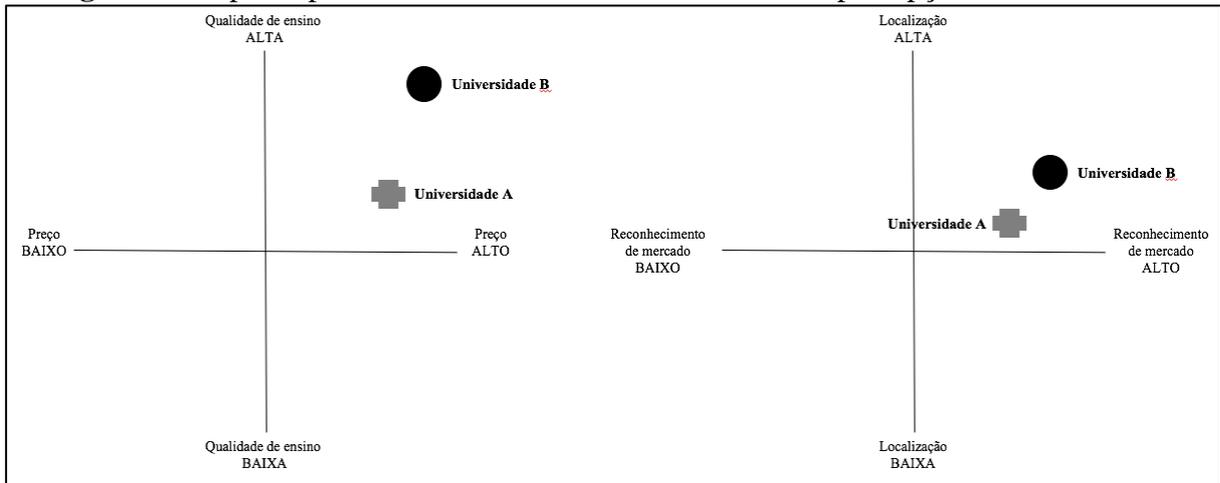
“...a universidade é referência na área da saúde; todo mundo fala dos cursos de medicina, farmácia, enfermagem... a qualidade é muito boa, professores exigentes e boa estrutura” (**E18, masculino, 25 anos, graduando em Publicidade e Propaganda**).

“...vejo que esta universidade investe bem em marketing, tem professores extremamente existentes e muito qualificados, com titulação” (**E21, masculino, 26 anos, graduando em Publicidade e Propaganda**).

“...a estrutura física que a universidade tem é fora do normal, são excelentes laboratórios e salas de aula climatizadas... infelizmente o preço é muito alto” (**E23, masculino, 19 anos, graduando em Administração**).

Por fim, os estudantes entrevistados posicionaram as marcas das duas instituições de ensino analisadas em um mapa perceptual, tendo como dimensões os quatro atributos/critérios de escolha mais citações (qualidade de ensino, reconhecimento de mercado, localização e preço da mensalidade). A Figura 3 apresenta os resultados do posicionamento percebido pelos estudantes das marcas analisadas. No gráfico à esquerda contém os resultados de posicionamento das marcas com base nos atributos qualidade de ensino *versus* preço. No gráfico à direita contém os resultados do posicionamento das marcas com base nos atributos localização *versus* reconhecimento de mercado.

Figura 3: Mapa do posicionamento das marcas das ICES na percepção dos estudantes.



Fonte: elaborado pelos autores.

Os resultados de posicionamento de marcas com base nos atributos qualidade de ensino *versus* preço da mensalidade mostram que as duas instituições de ensino analisadas estão posicionadas no mesmo quadrante, mas percebidas em posições diferentes. Na percepção dos estudantes entrevistados, a **Instituição A** está posicionada com preço alto, mas com qualidade de ensino em posição ligeiramente superior ao nível intermediário; enquanto a **Instituição B** é percebida como posicionada com preço alto e qualidade de ensino alta. As duas instituições de ensino são percebidas como posicionadas com preço elevado e em posição relativamente próxima; mas a **Instituição B** é percebida como melhor em qualidade de ensino do que a **Instituição A**.

Com relação ao posicionamento com base nos atributos localização *versus* reconhecimento de mercado, os resultados mostram também que as duas instituições de ensino estão posicionadas no mesmo quadrante, ambas com reconhecimento de mercado alto e com localização ligeiramente superior ao nível intermediário. Observa-se, também que ambas as instituições são percebidas em posições relativamente próximas, mas a **Instituição B** é percebida como ligeiramente melhor que a **Instituição A** tanto no atributo localização como em reconhecimento de mercado.

4.4 Resultados de posicionamento de marcas desejados pelas instituições

O terceiro objetivo específico do estudo é identificar o posicionamento de marcas desejado pelas instituições comunitárias de ensino superior analisadas. Para tanto, a pesquisa buscou, a partir da entrevista em profundidade com os gestores de marketing, coletar dados

sobre público-alvo das marcas, posicionamento de marca desejado pelas instituições, *slogan* de posicionamento utilizado na comunicação de marketing e a estratégia de posicionamento de marca utilizada.

Sobre o público-alvo, a marca da **Instituição A** está, no nível de cursos de graduação, direcionada prioritariamente para estudantes de ambos os sexos e com idade entre 17 a 21 anos; também para outras pessoas com idade superior a 21 anos e interessadas em curso de graduação. Segundo o gestor de marketing da instituição, “o público-alvo da marca (principalmente os jovens) percebe a estratégia de posicionamento da instituição e os resultados desta estratégia são bastante positivos”. Já a marca da **Instituição B** é direcionada principalmente para estudantes, jovens, homens e mulheres, com ensino médio completo (nos cursos de graduação); também para estudantes interessados em cursos de pós-graduação (*lato sensu*) e estudantes interessadas no ensino fundamental. Segundo depoimento do gestor de marketing entrevistado: “a instituição tem em média 1.800 alunos no ensino fundamental/médio e cerca de 3 mil alunos na pós-graduação (*lato sensu*), e que estes públicos são considerados relevantes e complementam o público-alvo da graduação”.

Com relação ao posicionamento de marca desejado, os depoimentos coletados indicam que a **Instituição A** deseja ser percebida como posicionada em qualidade de ensino superior, sendo este seu principal diferencial competitivo. Segundo o depoimento do gestor de marketing entrevistado, na instituição a “qualidade do ensino está presente no material gráfico disponibilizado, no atendimento via balcão, nas salas de aula, nos equipamentos e na infraestrutura da instituição... qualidade está em tudo”. O *slogan* de posicionamento da marca é “A vida é um curso, qual é o seu?” Como o posicionamento de marca da instituição está fundamentado na qualidade do ensino, a estratégia utilizada é posicionamento por atributo do serviço, como apontado por Aaker e Shansby (1982) e Kock (2014).

Já a **Instituição B** deseja ser percebida como posicionada em qualidade com excelência e reconhecimento de mercado. Conforme depoimentos do gestor de marketing entrevistado, as ações de comunicação de marketing da instituição enfatizam a excelência na qualidade nos cursos oferecidos, a qualidade das salas de aula/laboratórios e a qualidade do corpo de professores. A comunicação publicitária (inclusive na web/site institucional) costuma divulgar, também, as conquistas de mercado e premiações recebidas pela instituição. Com relação ao preço da mensalidade, o gestor entrevistado afirmou que “nós não temos oferta pelo preço, mas oferta pela qualidade” e acredita que a qualidade do ensino justifica o preço superior praticado pela instituição. O *slogan* de posicionamento da marca é “Conhecimento para cada fase da

vida”. Considerando que o posicionamento desejado pela instituição é baseado em qualidade de ensino com excelência e reconhecimento de mercado (meio de comparação em relação aos competidores), a estratégia utilizada é posicionamento por atributo do serviço e por concorrente, como categorizado por Lovelock, Patterson e Wirtz (2014). O Quadro 4 resume os resultados de público-alvo, posicionamento de marca desejado, *slogan* de posicionamento utilizado na comunicação publicitária e estratégia de posicionamento das instituições comunitárias de ensino superior analisadas.

Quadro 4: Público-alvo, estratégias e *slogan* de posicionamento das ICES

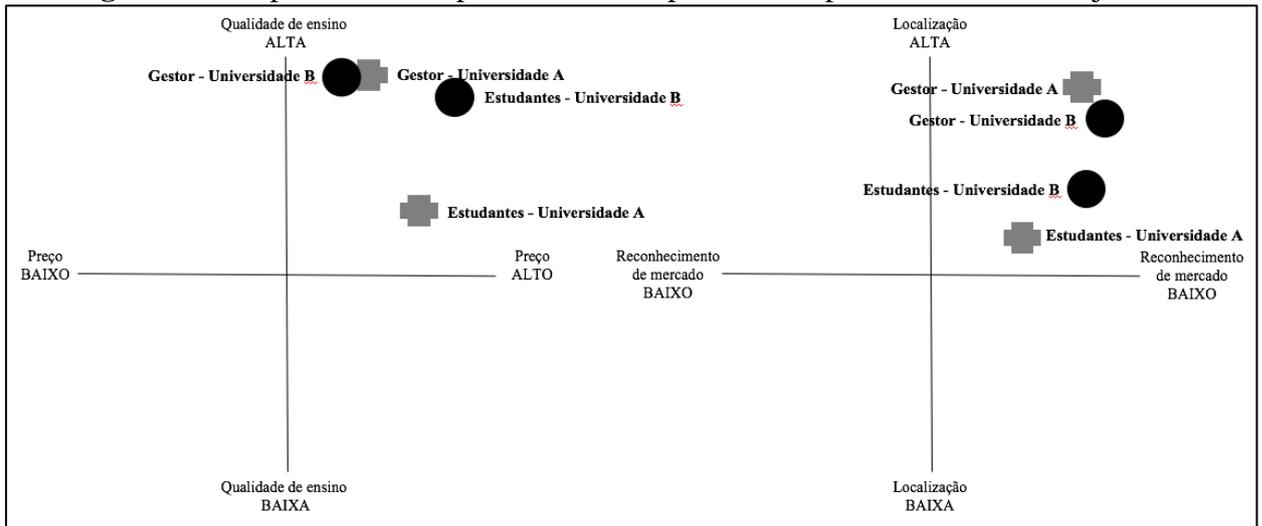
Itens	Instituição A	Instituição B
Público-alvo	Na graduação, estudantes de ambos os sexos, com idade entre 17 a 21 anos; Outras pessoas com idade superior a 21 anos e interessadas em curso de graduação.	Na graduação, estudantes, jovens, homens e mulheres, com ensino médio completo; Estudantes interessados em cursos de pós-graduação (<i>lato sensu</i>); Estudantes interessadas no ensino fundamental.
Posicionamento desejado	Qualidade de ensino	Excelência em qualidade e com reconhecimento de mercado
Slogan do posicionamento	“A vida é um curso, qual é o seu?”	“Conhecimento para cada fase da vida”
Estratégia de posicionamento	Posicionamento por atributo do serviço	Posicionamento por atributo do serviço e por concorrente

Fonte: elaborado pelos autores.

4.5 Resultados da análise comparativa (posicionamento desejado versus percebido)

Por fim, o último objetivo específico do estudo é comparar o posicionamento de marca percebido pelos estudantes com o posicionamento de marca desejado pelas instituições. A Figura 4 apresenta o mapa perceptual do posicionamento de marca percebido pelos estudantes em relação ao posicionamento de marca desejado pelas instituições, com base nos quatro atributos/critérios de escolha mais citações (qualidade de ensino, reconhecimento de mercado, localização e preço da mensalidade). No gráfico à esquerda contém os resultados de posicionamentos com base nos atributos qualidade de ensino *versus* preço. No gráfico à direita contém os resultados de posicionamentos com base nos atributos localização *versus* reconhecimento de mercado.

Figura 4: Comparativo entre posicionamento percebido e posicionamento desejado



Fonte: elaborado pelos autores.

No caso da marca da **Instituição A**, observa-se que há diferença entre o posicionamento desejado pela instituição (segundo o gestor de marketing entrevistado) e o posicionamento percebido pelo mercado (segundo a percepção dos estudantes entrevistados), tanto no mapa perceptual dos atributos qualidade de ensino *versus* preço como no mapa dos atributos localização *versus* reconhecimento de mercado. Nos atributos preço e reconhecimento de mercado, a diferença entre o posicionamento desejado e o posicionamento percebido é reduzida, indicando que há certa proximidade entre o posicionamento da instituição e o posicionamento percebido pelos estudantes. No entanto, nos atributos qualidade de ensino e localização, a diferença é maior, revelando distância expressiva entre o posicionamento da instituição e o posicionamento percebido pelos estudantes. O posicionamento da instituição em termos de qualidade de ensino e localização é bem superior ao posicionamento percebido pelos estudantes, que a enxergam em posição apenas ligeiramente superior ao nível intermediário.

No caso da marca da **Instituição B**, há também diferença (embora menor) entre o posicionamento desejado pela instituição e o posicionamento percebido pelos estudantes entrevistados, tanto no mapa perceptual dos atributos qualidade de ensino *versus* preço das mensalidades como no mapa dos atributos localização *versus* reconhecimento de mercado. No caso dos atributos qualidade de ensino e reconhecimento de mercado a diferença entre posicionamento desejado e posicionamento percebido é relativamente reduzida, indicando haver certa proximidade entre o posicionamento da instituição e o posicionamento percebido pelos estudantes. Já nos atributos preço e localização, a diferença é maior e revela distância entre o posicionamento da instituição e o posicionamento percebido pelos estudantes. No

posicionamento de preço, os estudantes percebem a marca da instituição como situada em posição superior a mencionada pelo gestor (ou seja, enxergam a instituição como mais cara); enquanto no posicionamento de localização, os estudantes percebem a instituição como situada em posição inferior a mencionada pelo gestor (ou seja, enxergam a instituição como mais distante e difícil de acesso).

4.6 Análise dos resultados

Os resultados do presente estudo de casos contêm evidências sobre a prática de posicionamento de marca de duas instituições comunitárias de ensino superior estudadas. De início, o estudo revelou os critérios de decisão utilizados pelos estudantes entrevistados na escolha da instituição comunitária de ensino superior. Como apontado por Dibb e Simkin (1993), os critérios de decisão revelados são atributos de serviço, tais como: qualidade de ensino, reconhecimento de mercado, localização da instituição e preço da mensalidade. Os atributos qualidade de ensino e reconhecimento de mercado foram os mais citados, corroborando com os achados de Biazon e Jeunon (2014).

Com relação à lembrança de marca, os resultados do estudo sugerem que as duas instituições comunitárias analisadas está presente na mente dos estudantes entrevistados. Elas foram as marcas mais lembradas pelos estudantes (via assimilação espontânea), no conjunto de seis marcas citadas (a marca da **Instituição B** foi citada em primeiro por 15 estudantes; a marca da **Instituição A** foi citada em primeiro por 8 estudantes). No entanto, como recomendam Blankson e Kalafatis (2007) e Fuchs e Diamantopoulos (2010), a marca da **Instituição A** carece de melhorar seus esforços comunicação de marketing (talvez com ações de *branding* mais contínuas e não focadas somente no público jovem), pois foi lembrada em primeiro por apenas 1/3 dos estudantes entrevistados.

Com relação à associação de marca, ambas as instituições comunitárias estudadas têm aspectos (sensações, imagens, lembranças) positivos e negativos na mente dos estudantes. A marca da **Instituição A** tem cinco associações positivas e três negativas; a marca da **Instituição B** tem cinco associações positivas e duas negativas. Algumas associações são exclusivas, tais como: incentiva a participação em atividades de extensão (**Instituição A**) e elevada responsabilidade social (**Instituição B**). Observa-se também que, em ambas as instituições analisados, aspectos ligados à qualidade do ensino e ao reconhecimento de mercado são associações positivas e aspectos ligados a preço e localização são associações negativas. Essas

associações tendem a influenciar na lembrança da marca junto aos consumidores-alvo (Blankson & Kalafatis, 2007).

Na ótica dos estudantes, os resultados do posicionamento de marca apontaram que, com relação ao mapa perceptual preço *versus* qualidade, a **Instituição A** está posicionada com preço alto, mas qualidade de ensino em posição ligeiramente superior ao nível intermediário; enquanto a **Instituição B** está posicionada com preço alto e qualidade de ensino alta. Com relação à localização *versus* reconhecimento de mercado, as duas instituições de ensino estão em posições relativamente próximas, ambas posicionadas com reconhecimento de mercado alto e com localização ligeiramente superior ao nível intermediário.

O estudo de Casidy (2014) destacou a importância da proximidade entre o posicionamento de marca percebido pelo mercado e posicionamento de marca desejado pela organização, e que isto contribuiu para a satisfação de clientes, para a qualidade percebida de serviço e para a lealdade dos clientes. Os resultados da análise comparativa entre posicionamento percebido pelos estudantes e posicionamento desejado pela instituição revelou que há diferenças entre o posicionamento das instituições e o posicionamento percebido pelos estudantes, tanto nos atributos qualidade de ensino *versus* preço, como em localização *versus* reconhecimento de mercado. No caso da **Instituição A**, segundo a percepção dos estudantes, o posicionamento em qualidade de ensino e localização está inferior ao posicionamento desejado pela instituição. Já a **Instituição B** é percebida pelos estudantes como mais cara e localização mais difícil de acesso do que o desejado pela instituição. Com isso, esses resultados corroboram com o estudo de Sarquis e Ikeda (2007), cujos achados apontaram a existência de diferenças entre posicionamento percebido e posicionamento desejado em marcas de serviços analisadas. E, no contexto da instituição de ensino superior, com o estudo de Lisboa *et al.* (2016), cujos achados apontaram a existência de diferença entre posicionamento percebido e posicionamento desejado nos atributos preços e localização das instituições de ensino analisadas.

5 Considerações finais

O presente estudo examinou como marcas de serviços de duas instituições comunitárias de ensino superior do Estado de Santa Catarina estão posicionadas no mercado, segundo a ótica de estudantes e seus gestores de marketing. Para tanto, a coleta de dados buscou: levantar os critérios de decisão utilizados por estudantes de graduação na seleção da instituição comunitária de ensino superior; identificar o posicionamento das marcas percebido pelos estudantes;

identificar o posicionamento das marcas desejado pelas instituições; comparar o posicionamento de marca percebido pelos estudantes com o posicionamento de marca desejado pelas instituições. Esses objetivos do estudo foram alcançados.

Os resultados do estudo apontaram que os atributos/critérios de decisão mais citados são qualidade de ensino, reconhecimento de mercado, localização e preço da mensalidade. Na percepção dos estudantes entrevistados, a **Instituição A** está posicionada com preço alto e qualidade de ensino ligeiramente superior ao nível intermediário; já a **Instituição B** está posicionada com preço alto e qualidade de ensino alta. Assim, ambas as instituições são percebidas como posicionadas com preço elevado, mas a **Instituição B** é percebida como melhor em qualidade de ensino do que a **Instituição A**.

Com relação ao posicionamento das marcas desejado, a **Instituição A** deseja estar posicionada em qualidade de ensino alta; enquanto a **Instituição B** deseja estar posicionada em qualidade de ensino alta e reconhecimento de mercado alto. Os resultados do estudo revelaram que há diferenças entre o posicionamento desejado pelas instituições e o posicionamento percebido pelos estudantes, tanto nos atributos qualidade de ensino *versus* preço, como em localização *versus* reconhecimento de mercado.

Como contribuição teórica, o estudo permitiu ampliar o conhecimento sobre a prática de posicionamento de marca no contexto da instituição comunitária de ensino superior, um campo de estudo ainda incipiente na literatura de marketing e que carece de estudos como apontado por Tomio e De Souza (2008) e Hemsley-Brown e Oplatka (2006). O estudo possibilitou, ainda, coletar evidências empíricas sobre atributos/critérios de decisão utilizados por estudantes de graduação na seleção da instituição comunitária de ensino superior e confirmar as proposições teóricas de Sarquis e Ikeda (2007) e Lisboa *et al.* (2016) sobre a existência de diferenças entre posicionamento percebido e posicionamento desejado em marcas de serviços. A partir do estudo foi, ainda, possível identificar novos direcionamentos para futuras pesquisas sobre o tema. Como contribuição gerencial, o estudo alerta aos gestores de marketing de instituições comunitárias de ensino superior sobre a necessidade de examinar, periodicamente, o posicionamento da marca segundo a ótica de estudantes e de estabelecer estratégias de posicionamento alinhadas com as demais estratégias de marketing da instituição para melhorar a eficácia do posicionamento de marca, como propõem Sirianni *et al.* (2013).

O presente estudo contém limitações que merecem ser destacadas, incluindo o fato de analisar apenas duas instituições comunitárias de ensino superior, de entrevistar uma quantidade relativamente reduzida de estudantes e gestores de marketing, e de utilizar um

processo de amostra por conveniência (não conclusivo) – o que impede a generalização dos resultados. Assim, sugere-se que futuros estudos sobre o tema obtenham maior quantidade de instituições comunitárias de ensino superior e/ou maior quantidade de entrevistados (estudantes e gestores de marketing). Sugere-se, também, a realização de análises comparativas entre a prática de posicionamento de marca de instituições de ensino privadas, públicas e comunitárias, e comparar a prática de posicionamento de marca de instituições de ensino de diferentes regiões/estados. Há, ainda, necessidade de desenvolver modelos conceituais sobre posicionamento de marcas que reflitam as características e particularidades da instituição comunitária de ensino superior.

Referências

Aaker, D., & Shansby, J. (1982). Positioning your product. *Business Horizons*, 25(3), 56-62.

ABRUC - Associação Brasileira das Universidades Comunitárias. <http://www.abruc.org.br/> - Acesso em 16 de maio de 2017.

ACAFE - Associação Catarinense das Fundações Educacionais. <http://www.new.acao.org.br/acao/acao> - Acesso em 13 de maio de 2017.

American Marketing Association. (2017). *Definition of marketing*. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> - Acesso em 14 de maio de 2017.

Anderson, L., Ostrom, A., Corus, C., Fisk, R., Gallan, A., Giraldo, M., & Shirahada, K. (2013). Transformative service research: an agenda for the future. *Journal of Business Research*, 66(8), 1203-1210.

Anghel, L., & Orindaru, A. (2014). Measuring students' satisfaction as part of the marketing higher education strategies. In *International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts SGEM*.

Bambirra, C., & Guimarães, R. (2015). Análise da qualidade de serviço percebida: aplicação do modelo. *Revista Pensar Gestão e Administração*, 3(2).

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70.

Berbegal-Mirabent, J., Llach, J., Marimon, F., & Mas-Machuca, M. (2016). Analysing the determinants of students' loyalty in the higher education context: the Catalan University system case. *Investigaciones de Economía de la Educación*, 11(11), 45-58.

Berry, L. (2016). Revisiting “big ideas in services marketing” 30 years later. *Journal of Services Marketing*, 30(1).

- Biazon, V., & Jeunon, E. (2014). Atributos de preferência do consumidor e imagem na escolha de uma instituição de ensino superior: um estudo com egressos do ensino médio de Paranavaí-PR. In *Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos*.
- Blankson, C., & Kalafatis, S. (2007). Congruence between positioning and brand advertising. *Journal of Advertising Research*, 47(1), 79-94.
- Chiusoli, C., Baccaro, T., Galão, F., & Bocate, C. (2015). Marketing de serviços: um estudo junto a clientes de uma agência bancária. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 13(1).
- Colombo, S. (2005). *Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas*. Bookman Editora.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. McGraw Hill Brasil.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2006). *Strategic marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Da Rocha Júnior, V., Sarquis, A., Sehnem, S., Dias, T., & Scharf, E. (2014). Uso de mídias sociais no setor de ensino superior. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*, 1(2).
- Da Silva Lourenço, C., & Knop, M. (2011). Ensino superior em administração e percepção da qualidade de serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(39).
- Da Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36.
- De Campos, P., De Lima, C., De Lima, M., & De Lima, M. (2017). O Balanced Scorecard como sistema de avaliação de desempenho desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 10(1), 39-61.
- De Negri, J., Kubota, L., Silva, A., Kon, A., Freire, C., Meirelles, D., & Lemos, M. (2006). Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil. Brasília: Ipea, 15-33.
- De Vargas, E., Bohrer, C., Ferreira, L., & Moreira, M. (2013). A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. *REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2(1).
- Dibb, S., & Simkin, L. (1993). The strength of branding and positioning in services. *International Journal of Service Industry Management*, 4(1), 25-35.
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2014). *administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. AMGH Editora.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.

- Haque, A., Rahman, S., & Rahman, M. (2010). Factors determinants the choice of mobile service providers: structural equation modeling approach on Bangladeshi consumers. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 17.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of public sector management*, 19(4), 316-338.
- Herrmann, A., & Huber, F. (2000). Value-oriented brand positioning. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(1), 95-112.
- Heslop, L., & Nadeau, J. (2010). Branding MBA programs: the use of target market desired outcomes for effective brand positioning. *Journal of Marketing for Higher Education*, 20(1), 85-117.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2010. <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/> - Acesso em 10 de maio de 2017.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2014). *Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação*. Recuperado em 27 abril, 2016, de <http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>
- Iqbal, S. (2016). Insights of school head about marketing education services through digital media. *Journal of Education and Educational Development*, 3(1), 52-73.
- Kalafatis, S., Tsogas, M., & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 416-437.
- Kauppinen-Räsänen, H., & Grönroos, C. (2015). Are service marketing models really used in modern practice?. *Journal of Service Management*, 26(3), 346-371.
- Khan, M. (2014). The concept of 'marketing mix' and its elements: a conceptual review paper. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 95.
- Kock, N. (2014). Advanced mediating effects tests, multi-group analyses, and measurement model assessments in PLS-based SEM. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 10(1), 1-13.
- Kotler, P., Keller, K., & Lu, T. (2009). *Marketing management in China*. Pearson.
- Lazarin, L., & Slongo, L. (2015). Mídia Paga ou Espontânea? Percepções de profissionais de marketing e comunicação sobre a importância de anúncios publicitários e notícias. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*, 3(2), 1-24.
- Lehmann, D., & Winer, R. (1997). *Product management*. Chicago, IL: Irwin.
- Leite, R., Lopes, H., & Leite, D. (2006). A qualidade percebida no ensino superior: um estudo em uma instituição do centro-oeste de Minas Gerais. *EnANPAD*. Salvador/BA-Brasil.

- Lisboa, P., Vidigal, F., & Tavares, M. (2016). Posicionamento de marca: um estudo de caso de seus elementos em uma organização de serviços educacionais no Brasil. *CIAIQ2016*, 3.
- Lovelock, C., Patterson, P., & Wirtz, J. (2014). *Services marketing*. Pearson Australia.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. (2011). *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*, São Paulo, Pearson.
- Maringe, F., & Mourad, M. (2012). Marketing for Higher Education in Developing Countries: emphases and omissions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 22(1), 1-9.
- Martins, J., Teixeira, L., & Silva, J. (2009). Marketing educacional: Uma análise de atributos e posicionamento de instituições de ensino superior. *Revista ADM. MADE*, 13(1), 57-75.
- MEC, Ministério da Educação. Instituições Comunitárias. <http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres/instituicoes-comunitarias>. Acesso em 15 de maio de 2017.
- MEC, Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep (2013). *Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição*. <http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/indice-geral-de-cursos-igc> - Acesso em 12 de novembro de 2016.
- Neves, A., & Ramos, C. (2002). A imagem das instituições de ensino superior e a qualidade do ensino de graduação: a percepção dos acadêmicos do curso de administração. *Revista de Economia e Administração*, 1(1).
- Oliveira, B., & Campomar, M. (2007). Revisitando o posicionamento em marketing. *Revista de Gestão*, 14(1), 41-52.
- Oliveira, E., Marcondes, K., Malere, E., & Galvão, H. (2009). Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. *Revista de Administração da Fatea*, 2(2).
- Payne, A. (1993). *The essence of services marketing*. Prentice Hall.
- Ramezanali, M., De Souza, M., & Silveira, A. (2014). Os desafios da marca na instituição de ensino superior. *REMark*, 13(3), 78.
- Ries, A. L. L., Trout, J. (1982). *Posicionamiento*. McGraw Hill.
- Sarquis, A. (2009). *Estratégias de marketing para serviços*. São Paulo: Atlas.
- Sarquis, A., & Ikeda, A. (2007). A prática de posicionamento de marca em agências de comunicação. *Revista de Negócios*, 12(4), 55-70.
- Sarquis, A., & Ikeda, A. (2011). A diferenciação competitiva em agências de comunicação. *Revista Alcance*, 18(1), 07-23.
- Sarquis, A., Glavam, A., Casagrande, J., De Moraes, A., & Kich, M. (2015). Marketing sensorial na comunicação de marca: um ensaio teórico. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*, 2(3), 1-21.

- Scaglione, V., & Piza, V. (2011). Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 4(2), 167-181.
- Scharf, E., Sarquis, A., & Krause, R. (2015). Identidade de marca como driver de estratégias de marketing: um estudo sobre a marca Hyundai. *Gestão & Planejamento-G&P*, 16(3).
- Sirianni, N., Bitner, M., Brown, S., & Mandel, N. (2013). Branded service encounters: strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123.
- Sobrinho, J. (2013). Educação superior: bem público, equidade e democratização. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 18(1).
- Souza, N. (2011). *A institucionalização das ações de responsabilidade social corporativa: um estudo em universidades comunitárias gaúchas*. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento pela Unijuí-RS.
- Sujchaphong, N., Nguyen, B., & Melewar, T. (2015). Towards a branding oriented higher education sector: an overview of the four perspectives on university marketing studies. *The Marketing Review*. 17(1), 87-116.
- Tomio, J., & De Souza, M. (2008). Satisfação dos alunos de administração com o curso e sua relação com a imagem da IES. *Revista de Negócios*, 13(2), 105-121.
- Trindade, R., Aioffi, R., Mainardes, E., & Lasso, S. (2015). Processo de decisão de compra do empreendedor autônomo. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 3(2), 25-50.
- Urde, M., & Koch, C. (2014). Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), 478-490.
- Wind, Y. (1982). *Product policy: concepts, methods, and strategy*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wirtz, J. (2012). *Essentials of services marketing*. FT Press.
- Witell, L., Gustafsson, A., & Johnson, M. (2014). The effect of customer information during new product development on profits from goods and services. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1709-1730.
- Yin, R. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman Editora.
- Zanin, A., Poli, O., Moura, G., Jung, C., & Caten, C. (2015). Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 8(2), 01-27.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2014). *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. AMGH Editora.