

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

RAFAEL DAMÉ ANDRETTI

**Um estudo comparativo entre a imagem e o posicionamento  
de marca de duas Instituições de Ensino Superior privadas  
do município de Pelotas – RS**

Porto Alegre

2007

RAFAEL DAMÉ ANDRETTI

**Um estudo comparativo entre a imagem e o posicionamento  
de marca de duas Instituições de Ensino Superior privadas  
do município de Pelotas – RS**

Dissertação apresentada como requisito  
para obtenção do grau de Mestre, pelo  
programa de Pós-graduação da Faculdade  
de Administração, Contabilidade e  
Economia da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do Sul.

Prof. Orientador: Dr. Paulo Fernando Burlamaqui

Porto Alegre

2007

RAFAEL DAMÉ ANDRETTI

**Um estudo comparativo entre a imagem e o posicionamento  
de marca de duas Instituições de Ensino Superior privadas  
do município de Pelotas – RS**

Dissertação apresentada como requisito  
para obtenção do grau de Mestre, pelo  
programa de Pós-graduação da Faculdade  
de Administração, Contabilidade e  
Economia da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Marcelo Gatterman Perin

---

Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil

---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

*Dedico este trabalho a  
única pessoa que nunca deixou de  
acreditar que eu poderia, a pessoa  
que fez com que fosse  
possível eu poder, quem me motivou,  
me animou, me ergueu,  
me incentivou, enfim, a dona, não só  
desta dedicatória, mas  
a dona deste trabalho, desta conquista,  
além de eterna dona de  
meus agradecimentos e do meu coração,  
minha esposa Mariana Holz  
Fehrenbach Andretti.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus em sua infinita sabedoria, mostrando-me que é através das dificuldades que obtemos nossas mais valorosas conquistas.

A sempre dona de todos os meus agradecimentos, Vera Maria Machado Damé. Mãe, tudo que consigo conquistar tem uma responsável, você! Te amo.

A Lucia Damé, a quem sempre vou agradecer a possibilidade da realização de mais este sonho, meus agradecimentos jamais serão suficientes.

Ao Grande Mestre, Edar Añaña, alguém que me ensinou que para ser mestre não basta um título e sim humildade e humanidade capaz de propiciar que outras pessoas compartilhem de seu conhecimento e cresçam junto com você. Edar, tenha certeza que contigo aprendi a ser uma pessoa melhor.

Ao Dr. Ricardo Pinheiro e às professoras Valéria Bonat, Simone da Silveira e Mariana Duarte, não só pelas dicas, observações e conselhos, mas principalmente pela amizade. Esta conquista também é de vocês.

A meu pai, Edison Andretti, por ter sido um grande pai, dando-me amizade e apoio nesta caminhada.

Com certeza, só cheguei até aqui pela fé, portanto, devo agradecer às pessoas que, independente da crença, oraram, enviaram energias e torceram por mim quando eu mais precisava. Obrigado Fátima, Gilson, Bia, Lia, Roberto, Leny e todos os demais que oraram por mim, não só nos momentos difíceis, mas durante toda esta jornada. Em função disso, aproveito para fazer um agradecimento a quem me ensinou a rezar e como foi importante neste período rezar. Velha, esta é pra ti, mais uma vez!

Pela ajuda e amizade, agradeço a meus primos Caô, Cayo e Gabi, meus irmãos Carolina e Felipe, meu amigo Arthur Silveira e as minhas grandes companheiras de mestrado Fabrise Müller, Renata González e Aline Meurer.

À Universidade Católica de Pelotas e à Faculdade Atlântico Sul pelas valorosas informações para a concretização deste trabalho.

Aos professores Vinícius Brasil e Marcelo Perin, pelos ensinamentos e orientações fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Meu muito obrigado a todos!

*Pedras no caminho? Guardo todas,  
um dia vou construir um castelo.*

*Fernando Pessoa*

## RESUMO

A realidade mercadológica que caracteriza o cenário das Instituições de Ensino Superior no Brasil proporciona diversas oportunidades de estudos na área de marketing, principalmente devido à proliferação de instituições de natureza particular, para as quais a adoção de estratégias mercadológicas é fundamental. O presente estudo analisa a imagem e o posicionamento de marca de duas instituições de ensino superior que disputam o mesmo espaço no mercado. Para analisar o posicionamento de marca das instituições em análise (Universidade Católica de Pelotas e Faculdade Atlântico Sul) foi realizada uma pesquisa qualitativa com os gestores de ambas as instituições e com as respectivas assessorias de comunicação e marketing, no sentido de identificar se as estratégias de posicionamento de marca elaboradas pelos gestores são realmente incorporadas às práticas cotidianas dos profissionais de marketing e conseqüentemente comunicadas ao público-alvo da instituição. Também foi realizada uma pesquisa quantitativa junto ao público-alvo das instituições (alunos atuais e alunos potenciais) com objetivo de identificar se as estratégias elaboradas e comunicadas pelas entidades são percebidas da forma desejada. No caso da Universidade Católica, constatou-se uma pequena discrepância entre o discurso do Gestor – responsável pela concepção da estratégia mercadológica – e do seu Assessor de Marketing, encarregado da execução. Ambos os discursos enfatizaram a forte inserção na comunidade como aspecto diferenciador, sendo que a posição do executor foi um pouco mais abrangente: para este último, além do prestígio da instituição – ponto de concordância entre ambos – a qualidade do ensino e o preço justo também são elementos diferenciadores, o que contraria parcialmente a percepção dos clientes potenciais, particularmente em relação ao preço justo. Já na Faculdade Atlântico Sul notou-se um alinhamento maior entre os discursos da Gestora e da Assessora de Marketing, que exaltam como distintivos os atributos ‘preço conveniente’ e ‘boa estrutura física’, no que são acompanhadas, ao menos em parte, pelos estudantes entrevistados.

**Palavras-chave:** Posicionamento. Imagem. Mercado.

## ABSTRACT

The market reality which characterizes the high education institutional scene in Brazil provides different opportunities of study in the marketing area, mainly due to the rapid growth of private institutions, for which the use of such business strategies is of utmost importance. The present study analyzes the image and brand rank of two high education institutions which dispute the same market share. In order to analyze the brand rank of the two institutions under consideration (Universidade Católica de Pelotas and Faculdade Atlântico Sul), a qualitative piece of research with managers from both institutions, along with their respective marketing and communication advisors, was done for the purpose of identifying whether the marketing brand stands proposed by the managers were in actual fact being incorporated into the daily routine of the marketing professionals and thus being communicated to the target people of the institutions. Also, a qualitative piece of research with the target people of the two institutions (present-day students and would-be ones) was conducted with the purpose of identifying whether the strategies planned and reported by these institutions were perceived the way they were meant to be. In the Universidade Católica case, a small divergence between the manager's (the one responsible for the business strategy conception) proposal and his marketing advisor (in charge of carrying out the strategy) was found. Both emphasized a strong commitment with the community as being a determining element, but the advisor's position was a little broader: for the latter, besides the prestige of the institution – a matter to which both agreed – the quality of teaching, as well as fair fees, were thought to be determining factors, which was in opposition to the would-be clientele's view, particularly with reference to the 'fair fee' issue. On the other hand at Faculdade Atlântico Sul, a greater alignment between the manager's proposals and the marketing advisor was found, both of whom emphasized 'fair fees' and 'facilities' as being distinctive attributes. These views were also shared, at least partly, by students.

**Key-words:** Position. Image. Market.



## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 – Meio pelo qual os estudantes tomaram conhecimento das referidas IES .....     | 116 |
| Figura 2 – Características importantes na escolha de uma IES (clientes potenciais) ..... | 118 |
| Figura 3 – Características importantes de escolha de uma IES (ambos os clientes) .....   | 120 |
| Figura 4 – Motivo de ingresso dos estudantes nas duas IES.....                           | 122 |
| Figura 5 – Percepção da imagem dos clientes das IES .....                                | 125 |
| Figura 6 – Percepção da imagem dos potenciais clientes com relação à UCPel....           | 127 |
| Figura 7 – Percepção da imagem dos potenciais clientes com relação a ATLÂNTICO SUL ..... | 129 |
| Figura 8 – Pontos positivos da UCPel (visão dos clientes potenciais) .....               | 131 |
| Figura 9 – Pontos positivos da UCPel (visão dos clientes) .....                          | 133 |
| Figura 10 – Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes potenciais).           | 135 |
| Figura 11 – Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes).....                  | 136 |
| Figura 12 – Pontos negativos da UCPel (visão dos clientes potenciais).....               | 138 |
| Figura 13 – Pontos negativos da UCPel (visão dos clientes).....                          | 139 |
| Figura 14 – Pontos negativos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes potenciais)            | 141 |
| Figura 15 – Pontos negativos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes) .....                 | 143 |
| Figura 16 – Possibilidade de troca de IES .....  | 155 |
| Figura 17 – Atributos que fortalecem a retenção à marca das IES .....                    | 158 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 – Número de Instituições de Ensino Superior por períodos .....          | 21  |
| Quadro 2 – Distribuição do público-alvo das IES .....                            | 77  |
| Quadro 3 – Distribuição das entrevistas com base no universo do Quadro 2.....    | 78  |
| Quadro 4 – Distribuição das entrevistas baseado no universo do Quadro 1.....     | 78  |
| Quadro 5 – Cargos dos responsáveis entrevistados das instituições pesquisadas .. | 81  |
| Quadro 6 – Posicionamento Estratégico .....                                      | 83  |
| Quadro 7 – Imagem da marca.....  | 88  |
| Quadro 8 – Atributos .....   | 91  |
| Quadro 9 – Posicionamento estratégico .....                                      | 95  |
| Quadro 10 – Imagem da marca.....   | 101 |
| Quadro 11 – Atributos .....  | 104 |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 – Meio pelo qual os estudantes tomaram conhecimento da UCPel .....                      | 114 |
| Tabela 2 – Meio pelo qual os estudantes tomaram conhecimento da<br>ATLÂNTICO SUL .....           | 115 |
| Tabela 3 – Características importantes para a escolha de uma IES<br>(clientes potenciais).....   | 117 |
| Tabela 4 – Características importantes para a escolha de uma IES<br>(clientes UCPel).....        | 119 |
| Tabela 5 – Características importantes para escolha de uma IES<br>(clientes ATLÂNTICO SUL).....  | 119 |
| Tabela 6 – Motivo de ingresso dos clientes na UCPel .....  | 121 |
| Tabela 7 – Motivo de ingresso dos clientes na ATLÂNTICO SUL.....                                 | 121 |
| Tabela 8 – Percepção da imagem dos clientes da UCPel .....                                       | 123 |
| Tabela 9 – Percepção da imagem dos clientes da ATLÂNTICO SUL.....                                | 124 |
| Tabela 10 – Percepção da imagem dos potenciais clientes com relação à UCPel .                    | 126 |
| Tabela 11 – Percepção da imagem dos potenciais clientes com relação à<br>Atlântico Sul.....      | 128 |
| Tabela 12 – Pontos positivos da UCPel (visão dos clientes potenciais) .....                      | 130 |
| Tabela 13 – Pontos positivos da UCPel (visão dos clientes) .....                                 | 132 |
| Tabela 14 – Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL<br>(visão dos clientes potenciais).....            | 134 |
| Tabela 15 – Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes).....                          | 136 |
| Tabela 16 – Pontos negativos da UCPel (visão dos clientes potenciais).....                       | 137 |
| Tabela 17 – Pontos negativos da UCPel (visão dos clientes).....                                  | 139 |
| Tabela 18 – Pontos negativos da ATLÂNTICO SUL<br>(visão dos clientes potenciais).....            | 140 |
| Tabela 19 – Pontos negativos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes) .....                         | 142 |
| Tabela 20 – Grau de Importância dos atributos<br>(visão dos clientes e clientes potenciais)..... | 145 |
| Tabela 21 – Grau de satisfação dos atributos (visão dos clientes) .....                          | 148 |
| Tabela 22 – Grau de avaliação dos potenciais clientes sobre a UCPel .....                        | 151 |
| Tabela 23 – Grau de avaliação dos potenciais clientes sobre a<br>ATLÂNTICO SUL .....             | 152 |
| Tabela 24 – Possibilidade de troca de IES na opinião dos clientes da UCPel .....                 | 153 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 25 – Possibilidade de troca de IES na opinião dos clientes da<br>ATLÂNTICO SUL .....    | 154 |
| Tabela 26 – Atributos que fortalecem para os clientes a retenção à marca UCPel.                | 156 |
| Tabela 27– Atributos que fortalecem para os clientes a retenção à marca<br>ATLÂNTICO SUL ..... | 157 |

## SÚMARIO

|   |              |
|---|--------------|
| <b>LISTA DE FIGURAS.....</b>                                      | <b>..IIX</b> |
| <b>LISTA DE QUADROS.....</b>                                      | <b>..IX</b>  |
| <b>LISTA DE TABELAS.....</b>                                      | <b>..X</b>   |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>15</b>    |
| <b>2 DELIMITAÇÃO DO TEMA, DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS..</b> | <b>19</b>    |
| 2.1 OBJETIVOS .....   | 23           |
| 2.1.1 Objetivo geral .....  | 24           |
| 2.1.2 Objetivos específicos.....                                  | 24           |
| <b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                              | <b>25</b>    |
| 3.1 A IMAGEM E A MARCA.....                                       | 25           |
| 3.1.1 Imagem.....   | 25           |
| 3.1.2 Marca .....   | 28           |
| 3.1.2.1 A marca e o comportamento do consumidor.....              | 29           |
| 3.1.3 A imagem da marca.....                                      | 32           |
| 3.2 POSICIONAMENTO.....   | 36           |
| 3.2.1 Conceitos de posicionamento .....                           | 36           |
| 3.2.2 Estratégias de posicionamento .....                         | 38           |
| 3.2.3 Posicionamento de marca .....                               | 43           |
| 3.2.3.1 Atributos .....   | 48           |
| 3.2.3.2 Reposicionamento de marca.....                            | 50           |
| 3.3 PERCEPÇÕES .....  | 53           |
| <b>4 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO .....</b>                  | <b>57</b>    |
| 4.1 O ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO .....                            | 57           |

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| 4.2          | A EDUCAÇÃO E O MERCADO .....   | 61         |
| 4.3          | INSTITUIÇÕES ANALISADAS .....  | 67         |
| <b>4.3.1</b> | <b>Universidade Católica de Pelotas .....</b>  | <b>67</b>  |
| <b>4.3.2</b> | <b>Faculdade Atlântico Sul .....</b>   | <b>700</b> |
| <b>5</b>     | <b>MÉTODO.....</b>   | <b>73</b>  |
| 5.1          | FASE QUALITATIVA.....  | 73         |
| <b>5.1.1</b> | <b>Instrumento de coleta de dados.....</b>   | <b>75</b>  |
| <b>5.1.2</b> | <b>Procedimento de coleta de dados .....</b>   | <b>75</b>  |
| 5.2          | FASE QUANTITATIVA .....  | 76         |
| <b>5.2.1</b> | <b>Constituição do universo e da amostra .....</b>   | <b>76</b>  |
| <b>5.2.2</b> | <b>Instrumento de coleta de dados.....</b>   | <b>79</b>  |
| 5.3          | O PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....  | 80         |
| <b>6</b>     | <b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>                                 | <b>81</b>  |
| 6.1          | PESQUISA QUALITATIVA.....  | 81         |
| <b>6.1.1</b> | <b>Entrevistas com os gestores.....</b>  | <b>83</b>  |
| <b>6.1.2</b> | <b>Entrevistas com as coordenadoras das assessorias em<br/>comunicação e marketing .....</b> | <b>95</b>  |
| <b>6.1.3</b> | <b>Congruência entre os discursos.....</b>   | <b>107</b> |
| 6.1.3.1      | Posicionamento estratégico .....   | 107        |
| 6.1.3.2      | Imagem de marca .....  | 109        |
| 6.1.3.3      | Atributos .....  | 110        |
| 6.2          | PESQUISA QUANTITATIVA.....   | 112        |
| <b>6.2.1</b> | <b>Meio pelo qual os estudantes tomaram conhecimento das IES .....</b>                       | <b>113</b> |
| <b>6.2.2</b> | <b>Características importantes de escolha de uma IES.....</b>                                | <b>116</b> |
| <b>6.2.3</b> | <b>Motivo de ingresso dos clientes nas IES .....</b>   | <b>120</b> |
| <b>6.2.4</b> | <b>Percepção da imagem.....</b>  | <b>122</b> |
| 6.2.4.1      | Percepção da imagem dos clientes das IES .....   | 123        |
| 6.2.4.2      | Percepção da imagem dos potenciais clientes das IES .....                                    | 125        |
| <b>6.2.5</b> | <b>Pontos positivos das IES.....</b>   | <b>129</b> |
| 6.2.5.1      | Pontos positivos da UCPel (visão dos potenciais clientes) .....                              | 129        |
| 6.2.5.2      | Pontos positivos da UCPel (visão dos clientes) .....   | 131        |

|   |            |
|---|------------|
| 6.2.5.3 Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL (visão dos potenciais clientes).....          | 133        |
| 6.2.5.4 Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes).....                     | 135        |
| <b>6.2.6 Pontos negativos das IES.....</b>  | <b>137</b> |
| 6.2.6.1 Pontos negativos da UCPel (visão dos potenciais clientes).....                  | 137        |
| 6.2.6.2 Pontos negativos da UCPel (visão dos clientes).....                             | 138        |
| 6.2.6.3 Pontos negativos ATLÂNTICO SUL (visão dos potenciais clientes).....             | 140        |
| 6.2.6.4 Pontos negativos ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes).....                        | 141        |
| <b>6.2.7 Atributos.....</b>   | <b>144</b> |
| 6.2.7.1 Grau de importância dos atributos citados (visão dos dois públicos).....        | 144        |
| 6.2.7.2 Grau de satisfação dos clientes mediante aos atributos citados.....             | 148        |
| 6.2.7.3 Grau de avaliação dos potenciais clientes sobre a UCPel.....                    | 151        |
| 6.2.7.4 Grau de avaliação dos potenciais clientes sobre a ATLÂNTICO SUL.....            | 152        |
| <b>6.2.8 Possibilidade de troca de IES.....</b>   | <b>153</b> |
| <b>6.2.9 Atributos que fortalecem a retenção da marca para os clientes das IES.....</b> | <b>155</b> |
| <b>6.2.10 Discussão dos resultados.....</b>   | <b>158</b> |
| <br>  |            |
| <b>7 CONCLUSÃO.....</b>   | <b>163</b> |
| 7.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....   | 172        |
| 7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....                        | 178        |
| <br>  |            |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>179</b> |
| <br>  |            |
| <b>APÊNDICES.....</b>   | <b>193</b> |
| <br>  |            |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>200</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica da complexidade dos mercados tem estabelecido as premissas centrais do ambiente dos negócios, fato esse marcado essencialmente pelo acirramento da competição nos mais diversos segmentos. Essa realidade define que tornar-se mais competitivo tem sido uma constante no mundo corporativo. A cada dia, novas dificuldades se apresentam aos gestores das organizações que precisam resolver situações, via de regra, relacionadas ao desempenho dos produtos comercializados ou, ainda, dos serviços prestados (SERRALVO, PRADO e LEAL, 2006).

O surgimento de novos produtos, de serviços e suas respectivas marcas no mercado desafia os administradores a buscarem novos arranjos organizacionais e, ao mesmo tempo, inovações de seus produtos e serviços, como forma de viabilização de seus negócios. Neste sentido, as organizações necessitam estimular o consumidor através de ações estratégicas no âmbito social e psicológico. Um dos mecanismos de ação em busca desse objetivo é o desenvolvimento de marcas fortes, relacionadas ao público-alvo, como agentes de diferenciação e valor agregado (PEREIRA e VIAPIANA, 2004).

Os autores citam que o poder das organizações tornou-se tão efetivo em nosso meio social, através da construção de estratégias como a criação de tipos de moda, tendências, etc., que, no cenário mercadológico atual, o consumidor não adquire tão somente um produto ou um serviço e sim um '*mix*' agregado, ou seja, valores, benefícios e significados implícitos neste produto ou serviço, na grande maioria das vezes, representado através da sua marca.

A percepção do público-alvo, como consequência de um bom trabalho de gestão no sentido de agregar um valor interessante ao produto ou serviço relacionado à marca, tem sua missão dificultada pela acirrada competitividade que caracteriza o mercado.

Dessa forma, nos dias atuais, as organizações caracterizam-se pela busca incansável da identificação com seu público-alvo, e uma das estratégias utilizadas



para isso é a definição de um posicionamento estratégico, claro, capaz de ser facilmente percebido pelo público consumidor além de diferenciado se relacionado à concorrência. Segundo Blankson (2001), um determinado componente está realmente posicionado quando é capaz de ser identificado em certo local, se comparado aos outros lugares ocupados por outros componentes.

No sentido de buscar o posicionamento desejado, as organizações procuram agregar valor a seus produtos e serviços através de uma gestão eficiente e eficaz ligadas a sua marca. Dessa forma, a empresa consegue transferir ao consumidor um produto ou serviço com significado pessoal, singular, tangível ou intangível, no sentido de fazer com que ele se sinta inserido em um contexto que lhe seja conveniente e positivo (PEREIRA e VIAPIANA, 2004).

Abordando a realidade mercadológica, diante do atual e competitivo cenário educacional brasileiro, chega-se à conclusão que com o amadurecimento e com as freqüentes mudanças desse setor, causadas pela proliferação de instituições de ensino – mormente instituições privadas – criadas no país nos últimos cinco anos, as preocupações com o aluno e com sua satisfação passaram a dominar as estratégias destas entidades.

Além disso, como em qualquer outro mercado, as instituições constituintes do atual cenário educacional brasileiro passam também a criar estratégias, a fim de atrair potenciais clientes, no sentido da construção de ações que posicionem a instituição na mente deste possível consumidor.

O presente estudo tem como elementos de análise duas Instituição de Ensino Superior (IES)<sup>1</sup> particulares da cidade de Pelotas, cujo mercado educacional é semelhante ao de cidades de mesmo porte, no que tange à alta competitividade apresentada. O estudo investiga as amplas linhas estratégicas, em termos de marketing, de ambas as instituições, com vistas a conhecer o alcance de seus objetivos, a identificar os agentes responsáveis por sua formulação, execução, além de avaliar o possível impacto de tais estratégias na imagem das instituições perante seu público-alvo. Fundamentalmente, a busca consiste em verificar como a estratégia de posicionamento de cada instituição é percebida pelo seu público-alvo

---

<sup>1</sup> Para efeito deste estudo considera-se como IES particulares a UCPel (Universidade Católica de Pelotas) fundada em 1961 e a Faculdade Atlântico Sul Pelotas, nova, entrante no mercado do Ensino Superior com a abertura de seu primeiro curso no início de 2003.

(clientes e potenciais clientes) através da imagem compreendida, ou seja, a maneira como este público-alvo acolhe estas instituições e se essa identificação é congruente com os propósitos expressos nas estratégias elaboradas e executadas pelas entidades analisadas.

Esta dissertação está organizada em capítulos. Neste capítulo 1, apresenta-se a introdução ao estudo, com um breve relato sobre o tema a ser abordado, a realidade mercadológica existente no mercado educacional e a conseqüente relevância de ampliar estudos sobre as estratégias utilizadas, visando o posicionamento das marcas das instituições componentes deste cenário e a conseqüente percepção do público-alvo com relação a tais estratégias.

O capítulo 2 apresenta a delimitação do tema em questão, pautado na relevância da presente proposta, com base na importância do estudo das estratégias mercadológicas empregadas por instituições em um novo cenário, caso do cenário educacional brasileiro, no sentido da formação de um posicionamento de suas marcas e a comparativa formatação de estratégias referentes à imagem destas marcas em relação aos atributos identificados por seus clientes atuais e potenciais.

O capítulo 2 apresenta também o objetivo geral, bem como os objetivos específicos da presente Dissertação.

O capítulo 3 aborda uma fundamentação teórica, com intuito de acercar os temas considerados como de fundamental importância para o desenvolvimento do presente estudo, através de uma profunda e pertinente revisão de literatura, são eles: imagem, marca, marca e comportamento do consumidor, a imagem da marca, posicionamento, estratégias de posicionamento, posicionamento de marca, reposicionamento, atributos e percepções.

O capítulo 4 caracteriza o setor em estudo, identificando a realidade do cenário estudado.

No capítulo 5 é apresentado o método utilizado na realização da pesquisa do presente estudo, pesquisa esta executada em duas etapas: uma etapa qualitativa de caráter exploratório e uma etapa quantitativa em caráter descritivo.

Os resultados dessas etapas são apresentados no capítulo 6, através das análises realizadas, com base nos resultados das pesquisas aplicadas.

O trabalho se encerra no capítulo 7 com a conclusão, implicações gerenciais e acadêmicas, além das limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 DELIMITAÇÃO DO TEMA, DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

Do ponto de vista conceitual, os mercados cada vez mais dinâmicos, a rápida evolução quanto às expectativas e os valores apresentados pelos consumidores, e o surgimento de novos *players* com características diferenciadas no mercado, forçaram uma mudança brusca na forma de pensar as estratégias nas organizações educacionais (FURRIER e SERRALVO, 2006).

Em um cenário caracterizado pela globalização, gerando mudanças tão rápidas, a chave para o sucesso das organizações está na implementação eficaz do conceito de marketing, através de estratégias de posicionamento. Trata-se de um problema multidimensional, que atinge também percepções, crenças e atitudes em relação aos clientes, relacionadas ao entendimento de como as pessoas percebem os mercados (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005).

O posicionamento é uma busca incessante pela identidade própria de determinada marca ou de determinada empresa. Tal atividade deve apresentar-se de forma transversal às atividades do corpo que compõe, determinando por fim uma imagem coerente com aquelas definidas pela instituição e conseqüentemente percebidas pelo público-alvo (KELLER, 2000).

Defensores do posicionamento como ferramenta estratégica utilizam argumentos de contexto (vantagem competitiva), de benefícios (diferenciação) e de desempenho (rentabilidade) para justificar a relevância do tema. (FURRIER e SERRALVO, 2006). Na opinião dos autores, a percepção de posicionamento está vinculada às variáveis usadas para definição dos pontos de referência, sendo que, quanto mais os posicionamentos forem semelhantes, maior deve ser a percepção de grupos de referência. Ou seja, quanto mais flagrante for a competitividade entre as organizações, mais o público irá definir padrões de identificação referente as mesmas.

Tal fato pode gerar a necessidade de as empresas reposicionarem-se, principalmente em termos de marca, expressão mais visível da organização junto a seu público. Para Chib, Seetharaman e Strijnev (2004), com a crescente amplitude

que a marca vem recebendo no cenário de marketing nacional e internacional, é cada vez mais relevante o entendimento da razão que leva determinada marca a ser ou a não ser escolhida.

Seja qual for a escolha de um determinado consumidor com relação a uma marca, esta com certeza possui uma posição na mente deste, caracterizada por algum atributo de identificação. Portanto, posicionar uma marca no mercado significa descrever o desenvolvimento de ações capazes de criar o 'referencial interno', ou seja, que a marca mantenha-se sempre na lembrança do consumidor e seja a primeira a ser lembrada quando de uma situação de compra ou na evidência de uma necessidade (SERRALVO, PRADO e LEAL, 2006).

Com base nas pertinentes colocações citadas anteriormente, as empresas estão chegando à conclusão que a imagem gerada pela marca da organização caracteriza-se como um dos seus ativos mais valiosos frente a esta crescente e acirrada competição (NETO e LUCE, 2005). Dessa forma, um estudo de como essa marca se posiciona na mente de seus consumidores, sejam eles atuais ou potenciais, torna-se a cada dia mais prudente em termos de investigação.

Fato esse reforçado no sentido do atendimento às necessidades e desejos dos clientes como condição básica para a sobrevivência e para o crescimento das organizações, o que condiciona os profissionais da área de administração a recorrerem a estratégias de marketing, como no caso das pesquisas, que se constituem em um instrumento de grande utilidade na identificação e na solução dos problemas em decorrência das mudanças apresentadas pelo mercado (SOUKI e PEREIRA, 2004).

É através de ações envolvendo o marketing que as instituições buscam valorizar sua imagem corporativa junto a seus clientes, em razão de manter relações duradouras e lucrativas ao passar do tempo. Na área educacional, a imagem institucional vem apresentando um índice crescente em termos de dedicação por parte de seus dirigentes. O conhecimento de que a imagem que os usuários formam sobre a instituição e, conseqüentemente sobre seus serviços, permite avaliar sua forma de conduta e possíveis mudanças necessárias através de alterações em suas estratégias mercadológicas, justificadas por mudanças no âmbito social, econômico, político, tecnológico e principalmente comportamental (MAINO, 2002).

Fatores como os anteriormente citados são providenciais, sobretudo para as instituições de ensino privado que, diferentemente das instituições públicas, precisam obter recursos através do seu próprio negócio. Mesmo que o serviço oferecido não possa ser comparado a uma 'mercadoria' qualquer, tendo em vista o seu alcance social, ainda assim as IES privadas competem empresarialmente com as demais e, devido a isso, precisam se comportar como empresas, sob pena de terem a sua sobrevivência inviabilizada.

Outra variável considerável no cenário educacional brasileiro está no ingresso cada vez maior de pessoas no ensino superior por conta da participação do capital privado. Para ilustrar esta realidade, basta verificar que o acesso à educação superior foi ampliado pelo crescente número de instituições privadas de ensino que, nas últimas décadas, passaram a oferecer novas oportunidades de acesso à educação superior, papel que em tempos anteriores era predominantemente desempenhado pelas instituições públicas do país (SOUZA e NASCIMENTO, 2005).

Tal realidade impõe que os gestores das instituições constituintes do sistema privado de ensino invistam em recursos mercadológicos, visando à conquista de um espaço privilegiado, na mente de seu público-alvo, refletido pela imagem percebida por este público com relação à IES.

O censo do ensino superior apresentado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) dá uma idéia clara do crescimento das instituições privadas no cenário educacional do país e da região na qual o presente estudo se encontra inserido. O Quadro 1 dá uma idéia clara do crescimento das IES no espaço de tempo compreendido entre os anos de 2000 e 2006.

| Ano  | IES no Brasil | IES no RS | IES privadas no Brasil | IES privadas no RS | IES em Pelotas | IES privadas em Pelotas |
|------|---------------|-----------|------------------------|--------------------|----------------|-------------------------|
| 2000 | 1180          | 48        | 1004                   | 41                 | 2              | 1                       |
| 2006 | 2398          | 103       | 2141                   | 93                 | 5              | 5                       |

**Quadro 1 – Número de Instituições de Ensino Superior por períodos**

Fonte: Portal INEP (2006).

Conforme se observa no Quadro 1, do ano 2000 até 2006 houve um aumento percentual de 103% das IES no país e 114% no Rio Grande do Sul; já com relação

às IES privadas, este aumento foi de 113% no Brasil e 126% no que se refere ao Rio Grande do Sul. No caso específico do município de Pelotas, o total de IES aumentou em 150%, enquanto as IES privadas quintuplicaram (500%), criando para os dirigentes das duas IES em estudo a necessidade comum de enfrentar, além da concorrência das IES tradicionais, também o desafio dos novos entrantes de menor porte.

Um dos fatores relevantes para o acirramento da competição entre as instituições de ensino superior privado no Brasil foi a implementação do Exame Nacional dos Cursos, o chamado Provão, em 1995, pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Ao avaliar e qualificar a oferta das instituições, o Provão tornou-se um dos principais indicadores de avaliação da *performance* do ensino superior brasileiro (ANTONI, DAMACENA e LEZANA, 2004), possibilitando, assim, que as instituições se posicionassem a si ou em relação à concorrência, através do desempenho de seus ex-alunos.

Ainda que o objetivo maior do exame fosse apenas o de garantir padrões mínimos de qualidade do ensino oferecido, a comparação entre as IES através do desempenho de seus egressos foi inevitável. Mesmo com a extinção do Provão, em 2003, e a sua substituição pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), a partir de 2004, parece pouco provável que os resultados de uma avaliação feita pelo Governo Federal deixem de ser empregados como instrumento de marketing em um futuro próximo. Isso torna ainda mais importante o planejamento e a implementação de estratégias de marketing lastradas em trabalhos acadêmicos como este.

Entretanto, ainda que alguns indicadores oficiais de *performance* venham sendo utilizados como instrumento de marketing no mercado educacional, um grande elenco de alternativas hoje disponíveis pode fazer com que os produtos e serviços educacionais sejam percebidos como semelhantes pelo grande público. Assim, um curso de bacharelado, que antes competia apenas com outros cursos do mesmo nível, pode, agora, ter sua clientela potencial seduzida por cursos tecnológicos ou seqüenciais, cuja denominação sugira similaridade.

Assim, um curso, como por exemplo, o de Bacharelado em Administração, pode eventualmente ser percebido como semelhante a cursos de curta duração (Exemplo: Administração de Marketing de Varejo, Administração de Pequenos

Negócios, etc.) caso não seja corretamente posicionado na mente dos consumidores.

Nesse contexto, a marca recebe evidência como componente diferenciador, tanto dos competidores de mesmo nível, quanto em relação aos desafiantes de menor porte ou tradição, sendo que este diferencial, na mente do consumidor, extrapola os elementos racionais e funcionais, não somente quanto ao aluno que frequenta a instituição, como em relação ao potencial aluno da mesma (MUNIZ e MARCHETTI, 2005).

Para obter sucesso nesse mercado altamente competitivo, como o enfrentado pelas IES privadas, tais marcas devem desenvolver a habilidade de fornecer respostas rápidas e acertadas aos anseios do consumidor, além de demonstrar flexibilidade frente às mudanças impostas pelo ambiente mediante a posição que ocupam junto a seu público de interesse (SOUKI e PEREIRA, 2004).

Assim, a questão-problema proposta por este estudo é verificar se as estratégias de posicionamento de marca adotadas por duas IES privadas, que disputam o mesmo espaço mercadológico, são congruentes com a imagem percebida pelo público-alvo dessas instituições?

## 2.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.



### **2.1.1 Objetivo geral**

Analisar a relação entre as estratégias de posicionamento de marca de duas IES e a imagem percebida por seu público-alvo, com vistas a avaliar a congruência entre ambas.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

Com a finalidade de alcançar o atendimento do objetivo geral de pesquisa foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) conhecer as estratégias de posicionamento concebidas e perseguidas pela alta administração das IES em estudo;
- b) averiguar como as estratégias concebidas pela alta administração são assimiladas e incorporadas ao cotidiano dos profissionais de comunicação de cada IES;
- c) apurar como as estratégias de posicionamento são percebidas pelos clientes (atuais e potenciais);
- d) analisar a congruência entre os pressupostos estratégicos da alta administração, a prática cotidiana dos profissionais de comunicação e as percepções dos clientes-alvo.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os principais temas definidos para embasamento deste estudo e abordados neste capítulo, através de uma revisão de literatura são: imagem, marca, marca e comportamento do consumidor, imagem da marca, posicionamento, estratégias de posicionamento, posicionamento de marca, reposicionamento, atributos e percepções. Este capítulo tem como objetivo desenvolver uma explanação em torno destes aspectos, por serem considerados norteadores do tema desenvolvido.

#### **3.1 A IMAGEM E A MARCA**

A abordagem com relação a este item será conduzida do aspecto mais amplo ao aspecto mais específico, no intuito de uma organização clara sobre o tema exposto, como citado anteriormente, relacionando itens pertinentes ao estudo e identificados na composição desta seção.

##### **3.1.1 Imagem**

Imagem, conforme Moreira (2003, p. 240), significa “um grupo de crenças que os consumidores têm acerca de determinada empresa. Seria a forma como o consumidor percebe um produto real ou potencial ou, simplesmente, a forma pela qual o indivíduo vê uma organização”. Segundo o autor, as imagens, enquanto representações são provavelmente o principal conteúdo do pensamento humano.

Elas constituem um dos materiais intelectuais mais importantes do homem, sendo capazes de influenciar e direcionar o comportamento das pessoas.

Na perspectiva cognitiva, Stern, Zinkhan e Jaju (2001) definem que a imagem é tratada como uma entidade externa e uma construção mental que inclui idéias, sentimentos, atitudes, conceitos mentais, entendimento e expectativa.

Em serviços, como uma construção sistêmica, as imagens podem ser configuradas a partir de um conjunto de elementos funcionais, simbólicos, emocionais e cognitivos. A compreensão das imagens, sua organização quanto aos sistemas centrais ou periféricos e os elementos constituintes, tornam-se importantes trunfos para os profissionais ligados à gestão das organizações, qualificando o direcionamento de suas ações estratégicas, inclusive no que se refere à área de marketing da empresa (STERN, ZINKHAN e JAJU, 2001).

Portanto, a compreensão da imagem que o consumidor forma de um determinado produto constitui um importante trunfo para um melhor direcionamento das decisões sobre lançamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de estratégias de posicionamento de produtos, bem como do composto de comunicação para melhor apoiar sua *performance* no mercado. Dessa forma, gerenciar a imagem de uma determinada organização é ter em mãos a responsabilidade de identificar esta organização como um todo frente a todas as forças de mercado, inclusive a própria sociedade que, mesmo podendo não ser clientela da organização, tem um sentido de juízo sobre tal imagem gerada.

Dentro dessa realidade, quando o indivíduo pensa em um produto ou em um serviço, algumas características vêm à sua mente. Estas características formam outras características, construindo uma rede de elementos associados em sua memória. Analisando o histórico de pesquisas sobre a Teoria da Imagem, Stern, Zinkhan e Jaju (2001) destacam conclusões relevantes:

- a) a imagem desempenha um papel significativo na influência sobre o modo como o público responde ao serviço ou produto, às organizações e às marcas;

- b) a importância da imagem está arraigada na Teoria da Imagem, que apregoa que o comportamento humano é direcionado pelas imagens individuais identificadas em seu ambiente;
- c) um produto (serviço) não tem somente uma natureza física, mas também uma natureza social e psicológica e, conseqüentemente, o conjunto de sentimentos, idéias e atitudes que o consumidor tem sobre este item (e suas imagens) são cruciais para a tomada de decisão no processo da compra;
- d) a imagem é um conceito vital para a gestão de marketing;
- e) a eficiência das variáveis da imagem depende de uma precisa definição e delineamento de seus vários componentes e da conveniência e o cuidado como estas variáveis são mensuradas.

Enfim, o estudo da imagem é também a análise da construção da visão do público-alvo com relação à empresa, ou seja, pautado em atributos subjetivos ou não, o consumidor estrutura sua própria imagem da empresa. Tal imagem é constituída através do conhecimento desse consumidor ou de informações repassadas a ele, através de instrumentos muitas vezes informais.

Grande parte das características identificadas pelos consumidores, na formação da imagem de uma organização, é expressa através da marca, a força da marca, como órgão identificador da imagem de determinada organização, tem uma enorme relevância. Para Osselaer e Alba (2000), a marca pode surgir como fator capaz de reduzir a incerteza em uma transação. O poder possível da marca associa esse símbolo à imagem da organização de forma direta, o que justifica a relevância do próximo tema abordado.

### 3.1.2 Marca

Kapferer (2004) afirma que a marca trata de um conceito falsamente simples, já que alguns autores falam em um nome conhecido de um produto ou serviço, outros falam na representação de um valor agregado, em imagem, promessa, valores e outros ainda declaram ser um símbolo de diferenciação do produto e valorização do consumidor. Para este autor, marca conceitua-se como um pouco de cada uma destas definições.

De acordo com Louro (2002) a noção original de marca provém do sinal que identifica seu proprietário, aplicado a determinados bens, animais ou a escravos. A ele, historicamente encontravam-se inerentes algumas vantagens: a) promoção de uma localização e identificação dos ativos de forma mais rápida por parte do proprietário, e b) a identificação de origem por parte do comprador.

A literatura sobre marcas tem desenvolvido uma visão sobre esse fenômeno em que é proposto aos profissionais de marketing desenvolver as características adequadas a uma marca e comunicá-las (identidade de marca), através do correto diagnóstico de quais são os valores e benefícios esperados pelos consumidores em relação à marca, conseguindo que seja satisfatória a visão do público sobre a mesma (imagem de marca) (CHERNATONY, 2001).

Ruão (2002) cita que nestes últimos dez anos, desenvolvimentos nos conduzem à visão contemporânea da marca. Na verdade, a moderna teoria da marca assume um modo complexo de funcionar, na atual teia social de nomes, logotipos e símbolos. E atribui-lhe novas funções para além das tradicionais, identificação e diferenciação da oferta.

Na verdade, pode-se definir que a idéia clássica apresenta um conceito que as marcas servem como concentrados de informação, orientadores das trocas comerciais, ou seja, permitem melhor identificar e diferenciar os produtos e suas promessas de valor acrescentado. Porém, agora já lhes é reconhecido um valor maior pela capacidade de posicionamento mental da oferta da empresa, para além das questões de qualidade material, chegando até os elementos importantes considerados como diferenciais na visão do consumidor (RUÃO, 2002).

Dessa forma, a marca passa de um sinal de identificação de uma determinada organização para um símbolo de valor depositado pelas ações dessa organização bem como do próprio valor que o público-alvo deposita nessa instituição, através dos benefícios extrínsecos identificados por este público referente à determinada marca. Nessa concepção, Davis (2000) define a marca como um dos ativos mais importantes que uma empresa possui, podendo ajudá-la na busca por objetivos de crescimento, não apenas a curto, mas a longo prazo, em busca de uma maior lucratividade.

Dentro da realidade exposta, o valor patrimonial da marca levou à sua consideração como instituição jurídica, evoluindo o conceito da marca para uma combinação holística no nível do produto ou do serviço ou de suas identificações e associações (LOURO, 2002). Tal realidade nos mostra que quanto o mais o mercado caracterizar-se como competitivo, mais o valor da marca será reconhecido, inclusive como elemento diferencial.

Nesse sentido, o estudo e a referência nas marcas, nos permitem identificar a posição de uma determinada organização frente a seu público-alvo, através dos valores e benefícios identificados por esse público e conseqüentemente atribuídos à determinada marca, tornando-a, assim, o ponto de representatividade da organização perante o ambiente onde a mesma se encontra inserida.

Dentro da realidade exposta, para que portadoras das marcas definam as melhores estratégias mercadológicas possíveis e prudentes para o momento, a busca é pelo conhecimento deste consumidor, tema abordado na seção seguinte.

### 3.1.2.1 A marca e o comportamento do consumidor

O relacionamento entre a marca e o consumidor existe no momento em que as empresas constroem suas marcas baseadas na ótica do consumidor. Tal situação permite um aumento na possibilidade de os clientes identificarem-se com as marcas.

Dessa forma, o desempenho dessas marcas torna-se dependente da valorização depositada pelo cliente em questão (AMBLER et al., 2002).

Nesse sentido, saber o que influencia o comportamento, qual a importância dos atributos dos produtos ou marcas, como o consumidor organiza internamente as suas decisões, são questionamentos fundamentais, principalmente nas pesquisas relacionadas ao comportamento do consumidor (WITKOWSKI, 2005).

No atual estágio em que se encontra o desenvolvimento do marketing no Brasil é fundamental identificar quais os fatores determinantes do processo decisório do consumidor brasileiro, em especial os determinantes centrais no processo de escolha da marca, visto ser a marca o símbolo que identifica a relação entre a empresa e seu público-alvo (SERRALVO e IGNÁCIO, 2005).

Para Fonsêca (2004), a relação do consumidor com a marca é dialética, afinal, se constitui da síntese de discursos objetivados entre o significado da marca e o consumidor. Tal relação tem sua origem nas múltiplas facetas que a marca é capaz de estimular se relacionada à percepção dos consumidores (KELLER, 2003).

Hoje, o desafio dos profissionais de marketing, na intenção de criar uma estrutura de relacionamento entre a marca e o consumidor, está em assegurar que as experiências destes consumidores com as marcas resultem em uma percepção positiva por parte deste consumidor (FONSÊCA, 2004). Nesse caso, o reflexo das experiências afeta a composição da imagem dos clientes potenciais, através da divulgação informal, muitas vezes provida de clientes atuais das organizações e formata, assim, a imagem dessa marca diante do consumidor potencial e, por consequência, refletei diante do mercado.

Dessa forma, muitos consumidores primeiro descobrem e valorizam a marca pelos benefícios funcionais e simbólicos que ela comprove, já no caso de uma relação harmoniosa com a marca pode levar os consumidores a procurar e interagir com outros consumidores que dividem seu entusiasmo. Mais do que isso, uma identificação existente com a marca facilita a integração e a identificação com a comunidade dessa mesma marca (ALGESHEIMER, DHOLAKIA e HERRMANN, 2005).

Ambler et al. (2002) e Fournier (1998) reforçam essa posição ao mencionar que o desafio dos profissionais de marketing, na construção de relacionamentos

marca-consumidor, reside em que a 'estrutura por detrás da marca' assegure que as experiências com a mesma sejam percebidas pelos consumidores de forma benéfica, de acordo com os valores e o comportamento apresentado pelo consumidor.

Para tal, essa estrutura deve objetivar a instituição da marca de forma que o outro possa se identificar com ela através de associações (as quais foram previamente estabelecidas pela 'estrutura de marketing por detrás da marca') que despertem pensamentos, sentimentos, imagens, crenças, percepções, atitudes e opiniões positivas em relação à marca.

O relacionamento marca-consumidor ocorre quando há identificação de ambos os elementos com a identidade que caracteriza cada um. Em outras palavras, a relação irá existir quando houver interação e comunicação (dialógica) em caráter subjetivo de ambos os parceiros (AMBLER et al. 2002). Ou seja, o consumidor só irá se relacionar com o marca se a mesma for identificada por esse consumidor como portadora de benefícios e valores congruentes ou considerados como interessantes em sua concepção.

Campbell e Keller (2003) afirmam que a familiaridade de marca captura as estruturas de conhecimento de marca dos consumidores, que são, por sua vez, as associações que existem dentro da memória do consumidor. O estudo desses autores mostra que a familiaridade com uma marca oferece fundamental importância como moderador nos efeitos causados pela repetição de ferramentas, tal qual no caso da propaganda. Para os autores, uma marca familiar pode manter uma resposta de atitude positiva, sob altos níveis de repetição, se comparada com uma marca não familiar ao consumidor.

A realidade educacional abordada neste estudo enquadra-se nessa perspectiva. Conforme Laux, Almeida e Pereira (2005), em serviços educacionais e, principalmente em instituições particulares, a facilidade para escolha atualmente é bem maior, o que faz com que benefícios como status e convívio com grupos distintos sejam levados em consideração e conseqüentemente comunicados, também através das marcas.

Para Tontini, Walter e Domingues (2005), em uma IES, a satisfação dos usuários envolve dois aspectos: de um lado, a percepção da sociedade que recebe



o 'produto-aluno' que, dependendo do seu desempenho técnico e humano, propaga uma imagem positiva da IES, desencadeando novas demandas; de outro lado, os alunos, que podem ter uma percepção de momento ou de futuro em relação aos serviços que recebem, tendo um nível de satisfação em relação a diversos atributos internos da IES, tais como coordenação, professores, exigência dos estudos, estrutura física e outros.

Essa satisfação também influencia a demanda, pois os alunos comunicam-se com colegas e com a sociedade em geral. Alunos satisfeitos com os serviços internos da IES e com os cursos que esta oferece influenciarão positivamente a percepção que a sociedade e futuros alunos têm a seu respeito, aumentando a demanda. Já uma percepção negativa terá efeito contrário. Assim, identificar como os diferentes atributos da IES e seus cursos afetam a satisfação dos alunos e qual seu nível atual de satisfação torna-se crítico para o gerenciamento eficaz da IES (TONTINI, WALTER e DOMINGUES, 2005).

Destarte, tanto o aluno atual de uma IES pode ser o agente propagador da imagem dessa instituição através da divulgação da marca da mesma, por sentir-se identificado pela proposta evidenciada, como também o aluno potencial, basta ser detectada uma congruência de ambas as partes (aluno-marca) em termos de benefícios e valores para que essa relação seja benéfica e, como consequência, gere resultados satisfatórios.

Essa perspectiva é expressa através da imagem posicionada através da marca na mente dos consumidores. A imagem de marca é o próximo item a ser explorado neste estudo, além de representar sua relevância já previamente identificada no decorrer deste capítulo.

### **3.1.3 A imagem da marca**

Segundo Laux, Almeida e Pereira (2005), a imagem da marca representa um conjunto exclusivo de associações que a empresa ambiciona criar ou manter na mente dos consumidores. Tal identidade deve auxiliar no estabelecimento de um

relacionamento entre a marca e o cliente, por meio de uma proposta de valor que envolva benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão.

Portanto, a imagem da marca se refere a um conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores mantêm na memória. Essas associações representam determinado significado ao consumidor, principalmente nas decisões que possam representar alto envolvimento, referente ao valor que a marca lhe representa (NETO e LUCE, 2005).

Os autores trabalham com esse termo porque consideram que a associação com determinada marca representa uma imagem na memória do cliente conectada com a referida marca. Essa associação, além de existir, representa uma força que afirma essa marca em nossa memória, ou seja, quanto maior for a experiência do cliente com a marca, maior será a força de associação em sua memória.

É importante ressaltar que essas associações com as imagens da marca representam percepções do consumidor, as quais podem ou não refletir a realidade objetiva. Ou seja, lembrar da marca é reconhecê-la frente à determinada categoria de produto da forma como esse consumidor, particularmente, enxerga, o que muitas vezes não representa a mesma idéia que a empresa busca ao definir o posicionamento de determinada marca (NETO e LUCE, 2005).

Dessa forma, tentar vincular ao público-alvo uma determinada imagem que a organização definiu para sua marca não é tarefa fácil, sobretudo por se tratar de uma comparação situada no campo subjetivo, baseado em percepções. Assim sendo, tal análise deve ser trabalhada através de um acompanhamento permanente voltado ao mercado, através da identificação de padrões e de mudanças ocorridas no que tange ao comportamento característico do mercado.

Low e Lamb (2000) consideram a imagem de marca como um conjunto de percepções, refletido por associações existentes na memória do consumidor, que incluem percepções de qualidade e atitudes para com a marca. Já para Keller (1993), a imagem da marca pode ser definida como o conjunto de percepções sobre determinada marca refletida pelas associações presentes na memória dos consumidores. Para o autor, a tradição, a liderança e a exclusividade são exemplos de associações que são feitas às marcas as diferenciam e transferem o seu significado para os consumidores.

O autor define, ainda, que os atributos constituem-se em associações capazes de proporcionar determinada imagem da marca perante o público-alvo. Segundo o autor, os atributos são definidos como as características descritivas de um produto ou serviço, e estão relacionados diretamente ao desempenho do produto ou aos aspectos relativos à informação do cliente-potencial, relativa, por exemplo, a preço, ao tipo de cliente usuário e a aspectos característicos do produto ou serviço em questão.

Stern, Zinkhan e Jaju (2001) revelam dois pontos comuns entre a imagem de marca e imagem do produto: primeiro que a imagem da marca representa um todo organizado e estruturado; segundo, que é um processo de relação entre os estímulos da marca e a percepção do consumidor. Assim, imagem é o que as pessoas pensam e sentem sobre o produto ou marca, passando a ser condicionada pela natureza do objeto bem como pela natureza do observador.

Para a formação da imagem de uma instituição, forma de organização a ser analisada neste estudo, é necessária a utilização de alguns elementos e, em relação a estes, alguns comentários são imperativos. A diferença entre produto ou serviço é um dos equívocos mais comuns, o aspecto da intangibilidade faz com que os responsáveis por 'vender' a imagem da IES junto ao público jamais podem deixar de levar em conta esse aspecto, que tem sua menção como prioridade na construção de qualquer estratégia construída (COLOMBO et al., 2005). Para isso, deve haver uma afinidade com relação a estratégias no que se refere à concepção e à execução dessas frente ao público-alvo.

Os elementos funcionais detectados nessa situação são formados a partir de uma série de características físicas dos serviços, através de evidências tangíveis, tais como instalações de apoio e agentes facilitadores, expressando a utilidade do serviço em si, permitindo ao consumidor atribuir um valor aos serviços prestados (STERN, ZINKHAN e JAJU, 2001). Já os elementos cognitivos ou inconscientes formam uma ponte entre a objetividade e a subjetividade, onde sua profundidade à leitura de imagens depende mais de despertar sua sensibilidade, como no caso da formação e da conseqüente auto-realização, do que de seu desenvolvimento intelectual (ARANTES, 2004).

Na área educacional, segundo Colombo et al. (2005), o mercado está mudando drasticamente. Portanto, agora não basta ser bom no que se faz, o público

também deve estar a par, ou seja, com a diversidade de opções apresentadas, todas as ações de diferenciação de uma instituição devem ter sua direção voltada para o mercado.

No que tange às IES, a imagem institucional vem ganhando espaço dentro das organizações. O conhecimento da imagem que os usuários possuem sobre as entidades permite que os mesmos avaliem e controlem suas mudanças através do tempo, fazendo com que as organizações possam redimensionar suas estratégias mercadológicas de acordo com suas metas estipuladas, além de guiadas pelos desejos do mercado (MAINO, 2002).

Para Colombo et al. (2005), as IES possuem características mais ousadas, mas, de maneira geral, as mensagens pecam pela falta de foco. A construção da imagem e da reputação da IES não acontece da 'noite para o dia' e exige profissionalismo e um planejamento focado em objetivos e metas pré-estabelecidos.

Barich e Kotler (1991) citam que, na área educacional, as instituições têm como grande desafio o gerenciamento da imagem da marca. Além de adquirir os serviços oferecidos, as instituições também precisam criar situações em que as pessoas que se utilizem dos serviços, devem ter o porquê de indicá-los a outras pessoas.

Desta forma, o aluno, em sendo tratado como cliente, deve ter do lado da IES um cuidado muito grande, afinal, diferentemente das estratégias transacionais focadas em ações em curto prazo, o serviço educacional deve transmitir a seu cliente um nível de satisfação permanente, durante o tempo em que este se utiliza da instituição, pautando suas ações, portanto, nas ferramentas utilizadas no marketing de relacionamento.

Em caso de resultados negativos, as deficiências nos serviços de comunicação das IES não são de responsabilidade exclusiva dos gestores. Os profissionais de comunicação têm falhado nesse aspecto e induzindo os gestores das instituições a erros. O segmento da educação possui peculiaridades diferentes de outros setores da economia e deve ser tratado como tal, preservando suas características essenciais, como em qualquer outro mercado.

Logo, as características diferenciadoras, que geram a identificação da imagem da marca de entidades frente a sua clientela e perante a sociedade, são

constituídas por uma série de fatores tangíveis e intangíveis, depositados pelo público diante de determinada marca e de determinada situação, através de associações constituídas pelos elementos desse público, formadas e mantidas através de estratégias elaboradas pelas organizações. Essa relação apresentada aponta como resultado a construção de uma posição da marca, representando uma organização na mente do consumidor. A essas estratégias dá-se o nome de posicionamento, o que justifica a pertinência do mote a seguir, além de ser um elemento mercadológico formador, objeto do presente estudo.

### 3.2 POSICIONAMENTO

Esta seção tem como objetivo analisar a ferramenta-chave deste trabalho, com o propósito de aprofundar seu embasamento teórico, iniciando assim, pelos conceitos relativos ao tema.

#### **3.2.1 Conceitos de posicionamento**

Caracterizando o tema em estudo, o item aqui apresentado se justifica na busca das organizações por um desempenho superior em determinado mercado, o que tem sido um dos mais complexos desafios enfrentados pelas organizações, e um dos assuntos de maior interesse nos estudos sobre administração. Um dos caminhos para o desempenho superior é a procura por uma posição de destaque no mercado, com o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável em relação aos demais competidores e aos olhos do cliente (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005).

Esse tipo de vantagem surge do impacto da *performance* relacionada aos recursos relativos ao marketing, não somente com base na produção, mas também quanto ao suporte necessário disponibilizado pela empresa, para administrar as estratégias de marketing, baseadas em uma realidade orientada para o mercado (HOOLEY et al, 2006).

Definindo, o posicionamento estratégico pode ser evidenciado como um processo de gerenciamento dentro do qual a estratégia em nível de posicionamento visa efetivamente distinguir a organização de outros provedores de serviços. (CHEW, 2005). Segundo Hooley et al. (2001), o princípio essencial para um posicionamento competitivo é a preocupação em como os clientes de diferentes partes do mercado percebem os concorrentes, produtos/serviços e marcas.

Já Telles (2004, p. 73) define posicionamento como “[...] a ação de redefinir os elementos da identidade de marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo”. Serralvo e Furrier (2004, p. 3) definem de uma forma abrangente o termo posicionamento como um processo de estudo, definição e implementação de oferta diferenciada, cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa e sustentável de uma marca em relação ao público-alvo.

Para Lopes (2006), o posicionamento pode ser considerado a integração do discurso com a prática, onde a empresa define a escolha por determinado caminho em busca de diferenciação, equacionando forças e fraquezas, em prol da construção da imagem e de uma posição única na mente do consumidor. O alcance desta diferenciação pode proporcionar o crescimento e a manutenção de suas atividades, determinando, dessa forma, seu conseqüente grau de sucesso.

Portanto, posicionamento estratégico nada mais é do que a alocação de recursos de uma determinada empresa, tendo como base a construção de uma imagem de marca intimamente ligada a fatores valorizados pelo público-alvo, executados e analisados em formato permanente na intenção da construção e manutenção de uma vantagem competitiva com relação à concorrência. A construção de tais estratégias se configura em uma etapa de suma importância do processo de posicionamento das organizações.

### 3.2.2 Estratégias de posicionamento

Dos conceitos observados, Alcaniz e López (2000) alertam para pontos considerados como fundamentais em termos de posicionamento: a orientação para o mercado, tendo como base os esquemas chamados perceptuais, e a orientação para o organizacional, sob uma perspectiva de mesma característica, considerando-se assim um planejamento operacional e estratégico.

Mesmo existindo essas duas orientações básicas em termos de posicionamento, elas não devem ser consideradas excludentes, pois podem interagir entre si, principalmente do ponto de vista estratégico, além de se reforçarem, não sendo necessariamente tratadas como esforços separados do ponto de vista dos profissionais de marketing (SERRALVO e FURRIER, 2005).

O fato é que a organização pode construir e gerenciar o seu posicionamento através da elaboração, execução e acompanhamento de suas estratégias mercadológicas, porém, o mercado é quem vai definir realmente a imagem que tal organização estará representada, em termos de posicionamento.

A perspectiva do conceito de posicionamento deve levar em consideração o papel do mesmo, além de seus objetivos, a identificação quanto às estratégias mais adequadas, a fim de alcançar seus propósitos, como do desenvolvimento de estratégias de comunicação capazes de transmitir aos clientes mensagens desejadas pela empresa de uma forma adequada ao seu perfil, sempre levando em consideração suas percepções (BLANKSON e KALAFATIS, 2001).

O posicionamento estratégico se compõe de várias decisões e atividades relacionadas. Está nele a chave da fase de desenvolvimento de estratégia para o processo de planejamento de marketing (HOOLEY et al., 2001). Processo esse com características baseadas no mercado com conseqüentes análises referentes, principalmente, à competitividade imposta. Hooley et al. (2001) e Hooley, Broderick e Moller (1998) definem a estratégia de posicionamento como componente-chave do processo de planejamento de marketing.

A lógica da barreira competitiva pode ser aplicada para criação e sustentabilidade de uma competição pelo exame das características dos recursos que têm sido usados para criar tal posição e o valor dimensionado pelos consumidores aos benefícios fornecidos por esta posição definida (HOOLEY e GREENLEY, 2005).

Segundo Hooley e Greenley (2005), tem sido argumentado que a sustentabilidade de uma posição competitiva depende das características dos recursos usados para criá-la. A utilização de tais ferramentas pode ser vista como um recurso-chave da empresa, exibindo muitas das características para o sustento da vantagem:

- a) primeiro, qualquer posição para ser sustentável em longo tempo deve adicionar valor para grupos significantes de consumidores. O mecanismo essencial através do qual as organizações adicionam valor aos seus consumidores é através da combinação de benefícios oferecidos. Está claro que algumas posições de combinações são mais efetivas do que outras na adição de valor dependendo do mercado-alvo. Enquanto alguns consumidores, por exemplo, irão valorizar serviço e/ou alta qualidade técnica, outros darão mais valor aos preços baixos;
- b) segundo, posições são adquiridas pela disposição de recursos. Como tais combinações se tornam mais complexas, aumenta a ambigüidade causal criando problemas de identificação para os concorrentes. Onde as posições dependem particularmente de conhecimento tácito de gerenciamento ou habilidade dos colaboradores, a ambigüidade causal pode ser ainda maior;
- c) terceiro, mesmo onde os competidores podem identificar os recursos usados pra criar uma posição competitiva poderá ser difícil para eles adquirirem ou disporem de tais recursos. Tais posições levam tempo e dinheiro para serem criadas e construídas.

Meek e Meek (2003) afirmam que as decisões que permeiam a atividade de marketing acontecem em sua estratégia natural e se transformam em estratégia de



marketing desde que esteja ligada ao processo de gerenciamento. Já as decisões de estratégias de posicionamento são conceitualizadas como uma compilação de três componentes inter-relacionados: escolha do público-alvo, segmento a servir, escolha da estratégia de posicionamento e dimensões de posicionamento para diferenciar a oferta dos outros provedores de serviço (CHEW, 2005).

Portanto, o gerenciamento das estratégias de marketing da organização, focado nas ferramentas utilizadas para a definição do posicionamento, tem sua base na orientação externa, tanto na concepção das ações mercadológicas de implantação ou introdução de novos produtos ou serviços, mas principalmente no acompanhamento das forças do mercado, visando à busca e à manutenção de determinado diferencial, possivelmente formador de uma vantagem competitiva.

Como resultado do mecanismo de interpretação das exigências do ambiente e das conseqüentes ações, tem-se a concretização da estratégia organizacional por meio do posicionamento estratégico. Conforme apontam Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1992), a capacidade da organização de identificar e compreender as forças competitivas do ambiente, bem como de conseguir recursos ao longo do tempo, podem confundir-se e interferir na sua habilidade para competir em determinado setor.

Segundo os autores, os fatores acima levam a conclusão de que a posição competitiva pode ser um recurso crítico da empresa, isso é notado quando posições competitivas desgastam-se com o tempo e os segmentos de mercado mudam, pois por si próprios declinam em valor ou atratividade. As posições competitivas precisam ser constantemente revisadas e, onde for necessário, adaptadas ou modificadas de forma a encontrar as necessidades do mercado. Algumas opções pertinentes ao posicionamento podem ser utilizadas, são elas:

- a) posicionamento de preço: as empresas podem escolher posicionar suas ofertas dentro de um espectro de alto a baixo o preço final em relação aos principais concorrentes. Muitos líderes de mercado relacionam-se ao preço, é possível identificar aqueles que tipicamente oferecem produtos no padrão básico e serviços a um preço mais baixo possível;

- b) posicionamento na técnica e qualidade do produto/serviço: qualidade técnica superior como base para posicionamento depende de qualidade interna, de gerenciamento associada a fortes posições de reputação como marca e/ou nome da empresa;
- c) posicionamento de serviço: o posicionamento baseado em altos níveis de serviço requer o bom conhecimento dos consumidores e suas exigências associado a uma habilidade de desenvolver uma equipe treinada e motivada;
- d) posicionamento de inovação: ser o primeiro no mercado requer o desenvolvimento de novos produtos e processos, habilidades efetivas de recursos e desenvolvimento e um grau de criatividade em identificação das lacunas do mercado e suas oportunidades. Devido a complexa relação entre recursos requeridos para um efetivo posicionamento de inovação esse processo requer um alto grau de defensibilidade;
- e) posicionamento de customização: o posicionamento customizado requer a união de reconhecimento do consumidor associada à habilidade de entrega de serviços altamente personalizados.

O posicionamento competitivo que uma organização escolhe ocupar é a combinação da sua escolha do público-alvo e a vantagem diferencial na procura criativa como meio de manter-se em segurança no mercado. Para tal, requer uma visão clara do público-alvo e das necessidades do consumidor, aliado à criação de valores únicos na oferta para aquele público (HOOLEY e GREENLEY, 2005).

Fatores relacionados a produtos, serviços, ao mercado e à alocação de recursos estão envolvidos na configuração do posicionamento estratégico. Sob perspectiva semelhante, Stabell e Fjeldstad (1998) afirmam que a escolha de posições em relação a produtos e mercados está na essência da busca por vantagem competitiva, e que essa escolha é feita por meio de ações adequadas no que se refere à relação entre custos e valores.

Blankson (2001) cita alguns trabalhos que corroboram a importância da aplicação do conceito de posicionamento junto às estratégias de marketing: em McAlexander e Becker (1993) os autores afirmam que a seleção de estratégias de

posicionamento tem correlação significativa com a *performance* financeira; Porter (1996) suporta a relação entre posicionamento e as perspectivas de longo prazo da empresa; Alden, Steemkamp e Batra (1999) concluem pela emergência de uma 'cultura de posicionamento global de consumo' podendo ser utilizada em todo o tipo de empresa.

Desta forma, a percepção referente ao posicionamento está vinculada à forma pelas quais os grupos de variáveis são utilizados para definir determinados pontos de referência. Esses grupos, ao mesmo tempo em que devem solidificar a percepção de um componente como parte de uma categoria de produto ou grupo estratégico, também podem colaborar em um processo de padronização de referências (comoditização) (SERRALVO e FURRIER, 2005).

Gwin e Gwin (2003) vêem o posicionamento sob um enfoque tridimensional, que compreende o posicionamento de produto e de marca, em que é refletida a percepção dos clientes e potenciais clientes, referente ao espaço que este produto ou marca ocupam na mente do consumidor e o posicionamento de mercado, este como estratégia de segmentação, definindo segmentos dos quais a empresa pretende participar.

A maioria das estratégias de segmentação de mercado apresenta uma ligação bastante forte com as marcas, principalmente considerando que para todos os tipos de clientes existem dois tipos de marcas: as que justificam seu preço e as que não justificam. Estas marcas apresentam-se como consequência direta da estratégia de diferenciação do produto ou do serviço prestado pela empresa ou de sua estratégia de segmentação de mercado, já que para diferentes clientes, existem diferentes formas de eles enxergarem tais produtos e serviços (WINER e MOORE, 1989).

Portanto, detectando o segmento de mercado que a empresa pretende atingir, todos os esforços serão superdimensionados, devido ao fato de que os recursos alocados para a construção e execução de estratégias de marketing terão um foco definido, diminuindo consideravelmente o risco de estratégias dispersas que, por não terem direção, podem adquirir características superficiais.

Resumindo, Blankson (2001) justifica que, devido à relativa naturalidade com que o conceito de posicionamento é abordado, surge uma série de termos

complementares e relacionados, entre eles: 'posicionamento de produto', 'posicionamento de marca', termos estes que apresentam uma sobreposição das considerações e aplicações, assemelhando-se tais conceitos se consideradas as percepções dos públicos envolvidos, já que com a fortificação da marca, a mesma confunde-se cada vez mais com os produtos e os serviços e, conseqüentemente, com a própria organização.

Dentro desse contexto, será apresentada, a seguir, uma abordagem referente ao posicionamento de marca, elemento de crucial importância neste estudo e complemento fundamental ao tema posicionamento.

### **3.2.3 Posicionamento de marca**

Historicamente, e como já citado neste estudo, definições referentes ao posicionamento de produto ou serviço assemelham-se diretamente ao conceito de posicionamento de marca. Tais conceitos definem o tipo de posicionamento como a maneira pela qual os usuários de um produto percebem marcas concorrentes em suas categorias de produto ou serviço similares. Dentro deste cenário, surge o mapa de percepções, pautado em atributos, como uma das ferramentas de trabalho desenvolvidas para suportar o esforço de posicionamento de determinado produto ou de determinada marca (ALPERT e GATTY, 1969; HERMAN e HUBER, 2000) tais atributos expressam a identificação da marca por parte do público-alvo.

Serralvo e Furrier (2005) buscaram, em um estudo, recuperar referências bibliográficas deixadas por acadêmicos e praticantes do marketing, no sentido de realçar as possíveis diferenças e similaridades contidas nos conceitos que definem o posicionamento, relacionando-o em um contexto de administração das marcas.

Como resultado do estudo desses autores, obteve-se a definição do chamado posicionamento de marca como um processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada, cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa

sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo.

Telles (2004) admite que o posicionamento está associado de forma direta à aderência existente entre percepção e comunicação, enquanto que a marca relaciona suas possíveis vantagens competitivas junto à relevância dos atributos desta marca.

Ainda segundo o autor, os dois indicadores de relevância das associações citados acima, assim como os dois indicadores quanto ao grau de fixação das associações, apresentam-se como linearmente dependentes entre si, enquanto que os pares se mostram independentes, qualificando-se como métricas de caracterização específica da marca.

Furrier e Serralvo (2006), por sua vez, citam que o relacionamento e os vínculos entre uma determinada marca e um determinado mercado assumem a descrição quanto à situação atual desta marca. Segundo os autores, essa condição específica é baseada em quatro parâmetros que fornecem, a partir dos avaliadores da relação e do posicionamento da marca, relevantes informações no que tange ao seu posicionamento no sentido de avaliar as condições atuais específicas com relação à referida marca. São elas:

- a) aderência comunicação/percepção: mede o grau de concordância entre a percepção de mercado sobre o determinado posicionamento de uma marca e a comunicação desenvolvida pelo ofertante mediante ao posicionamento pretendido;
- b) relevância dos atributos da marca: avalia a importância e o valor das associações estabelecidas com a marca e as condições de diferenciação;
- c) força do posicionamento: mede a intensidade de fixação do posicionamento já existente fornecendo a informação a respeito do grau de vinculação entre a marca e um conjunto de associações com a mesma;
- d) vantagem competitiva da marca: avalia o impacto da marca como um ativo distintivo no sentido de gerar competitividade, funcionando como fator gerador de resultados organizacionais.

Fundamentado essencialmente no processo de comunicação (em todas as suas dimensões: propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, venda pessoal, relações públicas, fatores visuais do produto, marca e embalagem, entre outros), além das características e benefícios inerentes ao produto, o posicionamento de marca é obtido por meio da influência da opinião e crenças do consumidor (geração da imagem) com vistas a inculcar uma atitude favorável à marca (SERRALVO, PRADO e LEAL, 2006).

Esse tipo de posicionamento corresponde à parte da identidade que deve ser ativamente comunicada ao público. Marcas bem posicionadas são aquelas que ocupam nichos de mercado particulares nas mentes dos consumidores, pela criação de pontos de paridade com a concorrência, bem como pontos de diferenciação, que lhe permitem atingir vantagens sobre essa concorrência (KELLER, 2000).

Dentro dessa ótica é possível concluir que os pontos de paridade se constituem nos itens mínimos necessários para que uma organização constitua-se em uma opção de escolha para o consumidor, já os pontos de diferenciação estão localizados nos itens únicos que a entidade oferece e divulga a este mesmo consumidor.

Segundo Aaker (1996), seria útil, nessa fase, onde se cita os pontos de paridade e de diferenciação de marcas junto ao espaço que as mesmas ocupam na mente de seu público-alvo, comparar a identidade com a imagem de marca nas suas múltiplas dimensões, como no caso do produto, usuário, personalidade, benefícios funcionais e benefícios emocionais, podendo, através dessas comparações, criarem-se estratégias como reforço, substituição, introdução ou outros formatos estratégicos de ação vinculados à marca.

Dessa forma, a posição de uma instituição é determinada pela construção iniciada por uma base sólida, alicerçada pelos pontos fortes da instituição, pelas alterações referentes a possíveis pontos fracos e por uma visão atual e reciclada a todo o momento, no sentido de detectar ameaças e oportunidades apresentadas pelo mercado. Estar no mercado refere-se a determinar pontos de paridade relativos aos concorrentes, mas também aos pontos de diferenciação, que não só devem ser construídos pelas instituições, mas percebidos pelo público de interesse das mesmas, agindo assim como fatores importantes na construção de vantagens competitivas.

Buscar uma posição é somente um começo, a busca incessante é para que esta posição tenha um destaque suficiente para caracterizar uma vantagem competitiva no mercado em que a instituição atua, distinguindo-a das demais prestadoras de serviços existentes no mercado.

Para isso, é de fundamental importância identificar, não só a imagem percebida pelos atuais e potenciais clientes sobre a sua instituição, mas a imagem definida pelos gestores para ser trabalhada frente ao mercado.

Nesse sentido, Keller (2000) afirma que as empresas portadoras de marcas fortes, portanto, capazes de assegurar uma determinada vantagem competitiva, fazem, em regra geral, freqüentes auditorias e estudos de avaliação, com o objetivo de perceber o 'estado de saúde' da marca, para se definirem as estratégias mais adequadas a cada momento, levando em consideração, principalmente, o segmento de mercado em que estão inseridas.

Assim, a marca só obtém sucesso referente ao seu posicionamento dependendo de quão efetiva é a preocupação na aquisição do correto 'mix' entre associação e diferenciação, ou seja, se no início for dada muita ênfase na procura por associação a uma categoria, poderá, mais tarde, tornar-se difícil para a marca buscar seu espaço em termos de diferenciação (PUNJ e MOON, 2002).

Segundo os autores, por outro lado, se houver pouca ênfase na aquisição de associação com uma categoria, mais tarde as tentativas de diferenciação serão inúteis, porque os consumidores poderão ser incapazes de compreender suas características diferenciais em termos de marca, devido à dificuldade de vincular determinada marca à determinada identidade. Portanto, um importante aspecto de qualquer estratégia de posicionamento de uma marca é a aquisição da adequada quantidade de associações impostas pela empresa com relação ao público-alvo (PUNJ e MOON, 2002).

Segundo ainda os autores, dentre desse cenário, é traçado o que se chama 'teoria psicológica de categorização', um propósito para uma base teórica de compreensão da categorização, endereçando de forma específica o seguinte posicionamento de decisão: que tipo de comparações de nível de marca deveria ser enfatizado para a obtenção do adequado nível de associação? Ou seja, o processo pelo qual os consumidores usam a categorização de produto/serviço e atribuem

informação de memória tem implicações para a seleção da apropriada estratégia de posicionamento a ser atingida na associação com a marca (PUNJ e MOON, 2002).

Essa categorização, identificada como relação marca/ consumidor através de estratégias de posicionamento desenvolvidas pelas organizações, tem como base o objetivo da organização, pautada na identificação positiva dessa marca perante o público.

Para Aaker (1996), uma identidade e uma posição de marca bem implementada podem trazer uma série de vantagens à organização: (I) orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca; (II) proporcionam opções de expansão da marca; (III) melhoram a memorização da marca; (IV) dão significado e concentração para a organização; (V) geram vantagem competitiva; (VI) ocupam uma posição sólida, se comparada à concorrência; (VII) dão propriedade sobre um símbolo de comunicação e (VIII) provêm eficiências quanto aos custos de execução.

Nesse sentido, Telles (2004) conclui que o relacionamento de uma marca com o mercado torna-se referência fundamental para a gestão dessas marcas, e, mesmo com influência gerada pelos esforços providos pelo negócio, acaba por não se compor como uma variável de controle absoluto da empresa, mostrando alterações exógenas ao longo do tempo, o que altera significativamente a qualidade desse relacionamento.

Em um processo contínuo de avaliação referente ao posicionamento de marcas, algumas variantes normalmente encontram-se presentes, obrigando as empresas, então, a optarem por novas estratégias que correspondam com a nova realidade imposta pelo mercado. Uma dessas situações refere-se ao reposicionamento das marcas. Em suma, em uma realidade de mercado em que a competitividade e a velocidade das informações caracterizam ferozmente o ambiente, algumas dessas alterações substanciais podem, de alguma forma, forçar os gestores das organizações a alterarem seus planos e focarem suas estratégias de posicionamento para outro sentido, com base em uma nova identidade de mercado, mormente pautada em valores dos consumidores.

Segundo Furrier e Serralvo (2006), essa situação é referente ao tema do reposicionamento, situado como uma variante problemática inserida no assunto sobre posicionamento de marcas. Porém, esse processo não pode, em um primeiro



momento, ser considerado como análogo, se referido como tarefa inicial de posicionamento devido ao fato que:

- a) já existe um referencial na mente dos clientes quando estes reposicionam uma determinada marca;
- b) é possível haver sacrifícios frente à base atual de clientes quando da opção pelo reposicionamento;
- c) devem ser revistas as estratégias de comunicação, ou mesmo o composto de marketing, afim de suportar esta nova realidade impetrada pelo reposicionamento;
- d) pode trazer grandes prejuízos à marca da empresa, como em todo novo processo, se algo for mal planejado.

Isso leva a crer que as posições de estratégia não são estáticas ao longo do tempo e podem requerer reposicionamento tanto em nível de organização quanto de marca/produto (HOOLEY, BRODERICK e MOLLER, 1998). Logo, basta o mercado responder a estímulos de alguma forma diferenciada que a idéia do reposicionamento, apresentada com mais detalhes a seguir, pode pairar na mente dos gestores ou coordenadores de marketing das organizações.

#### 3.2.3.1 Atributos de marca

Os atributos podem ser entendidos como características de relevante importância no processo de tomada de decisão de compra (ESPARTEL, 1999). Para Assael (1998) os atributos constituem-se no principal estímulo para influenciar a compra de determinado produto ou serviço. Assim, o estudo dos atributos torna-se fundamental para entender como os consumidores se comportam frente aos produtos e serviços disponíveis no mercado.

Para o autor, atributo é o que identifica o produto ou serviço, aquilo que ele possui, assumindo, dessa maneira, o papel de adjetivo e/ou propriedade que, agregadas, formam um conjunto de características que referenciam determinado produto ou determinado serviço na visão de determinado público.

Colombo et al. (2005) definem que, na marca, só há identidade na diferença, sendo o atributo o fator mais relevante na essência da marca, que é constituída por um valor central que os consumidores devem conhecer, entender e apreciar. Nesse contexto, os autores acreditam que os atributos devem permear todos os seus produtos, processos e serviços, devendo ser percebidos nas atitudes da empresa e de seus gestores com relação a todos os seus públicos, inclusive com relação à sociedade de um modo geral.

O que fica claro com as pertinentes colocações colocadas acima é que seja qual for a marca, se identificada pelo público-alvo, é capaz de gerar uma imagem constituída de atributos, ou seja, características que, unidas ou mesmo individuais, identificam determinada marca, produto ou serviço.

Por conseguinte, os atributos agem como elementos formadores de imagens com o objetivo da geração de uma percepção formada a partir da identificação destes e promovendo diferentes manifestações relacionadas a esta percepção (MELLO e BRITO, 2001).

Do ponto de vista das estratégias de posicionamento, os atributos se constituem nos aspectos que os consumidores consideram quando comparam as alternativas oferecidas no mercado, refletem as preferências do consumidor, seus valores, estilo de vida, motivações, conhecimento e experiências, sendo fundamentais para a compreensão das suas escolhas. Tais características podem ser tangíveis e baseadas em aspectos observáveis ou focadas em aspectos abstratos como beleza e valor (ABRAHAM-MURALI e LITTRELL, 2005).

Quando isso não ocorre, é usual atribuir um peso para cada atributo, de acordo com a importância percebida pelo respondente. Dessa forma, pode-se utilizar a importância especificada pelo respondente como fator de ponderação para as notas dos vários atributos na construção do escore global (PARASURAMAN et al., 1988).

De acordo com o cenário exposto, fica clara a utilização permanente de atributos em estudos, a fim de determinar opiniões, percepções ou demais formas de expressão de comportamento. Os atributos devem ser selecionados com muita atenção e de diversas formas pelo consumidor, no sentido de ocuparem uma posição na mente do mesmo em sua identificação junto a determinada marca e a relação com as demais marcas que permeiam o mercado (ALPERT, 1971). Segundo o autor, os consumidores de diversos produtos ou marcas têm diferentes personalidades, por isso compram produtos por motivos e necessidades desiguais.

O que se percebe é que os atributos são realmente fatores balizadores quando da construção da identidade de marca de uma empresa. Com as IES essa 'regra' não é diferente, as instituições terão sua marca formada por fatores ou adjetivos que contribuem para a formação de imagem de marca e conseqüente posicionamento da instituição no cenário em que se insere, já que as IES são organizações de repercussão popular, portanto, causam reflexos não só em seus alunos, mas em todos que têm acesso ou vivenciam direta ou indiretamente o ambiente onde a instituição se insere.

### 3.2.3.2 Reposicionamento de marca

Está implícita no desenvolvimento de um posicionamento de estratégia a possibilidade de utilização de diferentes dimensões de posicionamento, que traçarão as qualidades e capacidades disponíveis na organização. Por exemplo, um posicionamento de diferenciação baseado em serviço superior vai requerer uma boa relação com os processos de gerenciamentos e habilidades do consumidor, ou uma posição mais baixa vai requerer um bom sistema de obtenção e controle de capacidades (HOOLEY, BRODERICK e MOLLER, 1998).

Portanto, seja qual for a estratégia de posicionamento, esta deve acompanhar a realidade do mercado, pautada nas necessidades expressas pela clientela e nas ações idealizadas pelos agentes formadores do ambiente, o que pode conduzir a

uma necessidade de reposicionar a marca.

Planejar ações de deslocamento de uma posição competitiva para outra pode apresentar-se com características, intencionais ou não. A ação não intencional pode trazer em torno de si grande probabilidade de fracasso, uma vez que o movimento e sua conseqüente posição não foram *a priori* analisados. Ou seja, tal estratégia pode afetar o referencial de reputação e inclusive a imagem da marca, que pode ser adaptada a essa nova realidade ou mesmo transformada, se for objetivo para a manutenção do diferencial competitivo da empresa (FURRIER e SERRALVO, 2006). Esse aspecto pode contribuir para baixar a efetividade da energia competitiva nos pontos fundamentais da nova posição.

A ação intencional proporciona um deslocamento a uma posição previamente conhecida e analisada, o que potencializa o sucesso competitivo da empresa. Dessa forma, a efetividade da energia competitiva nos pontos fundamentais da nova posição deve ser significativamente aumentada (MARQUES e MORAES, 2001).

A idéia do reposicionamento é reagir frente às pressões quando da atualização das marcas, o que ao longo do tempo, surgem de fontes endógenas como as aspirações do gerente de marcas e também devido a erros estratégicos de percepção, tornando a identidade da marca ineficiente, limitada ou ultrapassada. Já para outras marcas, o desafio é responder a um ambiente mutável, atualizando sua identidade sem se afastar dos benefícios gerados pela identidade já existente (FURRIER e SERRALVO, 2006).

Segundo Serralvo, Prado e Leal (2006), os benefícios emocionais podem proporcionar as fontes mais poderosas de associações com a marca representadas pelos sentimentos internos (grau de satisfação e recompensa com a marca), sentimentos externos (avaliação do nível do status social e afetivo conferido pelo uso da marca) e os valores percebidos (crenças e opiniões desenvolvidas sobre os atributos da marca).

Os autores citam que os benefícios racionais, por sua vez, são representados pelas variáveis ligadas aos contatos físicos da marca realizados por meio do produto com o mercado-alvo: funcional (relacionado ao desempenho do produto), processo (meios e formas pelas quais o produto é entregue) e relacionamento (grau de interatividade dos contatos estabelecidos com o público-alvo).

Ainda conforme os autores, as associações intangíveis são, por outro lado, reforçadores altamente positivos dos benefícios emocionais e se constituem da identificação da origem, reputação, personalidade e evolução da marca (atributos normalmente relacionados à tradição, segurança, confiabilidade, grau de desenvolvimento tecnológico, entre outros fatores).

Para Serralvo, Prado e Leal (2006), o conjunto das variáveis do plano intangível (benefícios emocionais e associações intangíveis) é o responsável pelo desenvolvimento das promessas da marca (valores almejados pelo novo posicionamento), ao passo que o conjunto das variáveis tangíveis (benefícios racionais e presença) deve ser a garantia (resultante do desempenho do produto) de que as promessas serão efetivamente cumpridas. Finalmente, no processo de reposicionamento deve-se ter em mente que será o consumidor, em última instância, que vai determinar o nível de apropriação das promessas realizadas e o grau de relacionamento desejado com a marca.

Dentro das inúmeras variáveis expostas acima, é prudente ressaltar que para uma organização reposicionar sua marca diante do mercado é necessário um planejamento prévio que estabeleça uma ligação entre o atual posicionamento da marca e o futuro pretendidos, preferencialmente identificados através de análises junto ao público-alvo. Dessa forma, segundo Serralvo, Prado e Leal (2006), torna-se possível a utilização da estratégia do reposicionamento, sob determinadas condições, podendo contribuir efetivamente para a revitalização das marcas. O desdobramento desse modelo de análise, partindo de um mapeamento da condição atual e específica de cada marca gera uma matriz capaz de orientar quanto às alternativas de reposicionamento baseadas nos tipos de posição geradas durante o estudo (FURRIER e SERRALVO, 2006).

No caso das IES, o cenário atual encaminha as instituições envolvidas a partirem para uma definição formal em termos de posicionamento, ou a serem percebidas por seus potenciais ou atuais clientes, em algum formato estipulado pelos mesmos, isso relacionado à forma como esses agentes de mercado interpretam, com base na geração de atributos, a imagem da marca de determinada instituição.

A marca das instituições é geralmente a alternativa pela qual esses clientes relacionam-se e definem sua percepção referente à organização, portanto, esta

marca é o elo representativo que identifica, no caso deste estudo, uma IES na mente do consumidor, tanto do ponto de vista da sua imagem formatada, como na relação com as demais posições ocupadas por outras instituições existentes no mercado, além dos motivos que caracterizam a posição dessas instituições.

Com as bruscas e freqüentes mudanças apresentadas freqüentemente pelo mercado educacional brasileiro, torna-se necessário uma gestão de acompanhamento e controle delicado no que se refere à gestão da marca de uma instituição que pode hoje ter uma posição interessante frente a seu público, mas também pode esta posição ser substituída a qualquer momento, ou por outra organização, ou mesmo perder valor, devido à substituição ou priorização de outros valores no ponto de vista do público-alvo dessas instituições.

Um programa de marketing que visa ao posicionamento da marca deve influenciar a escolha e ação de compra associada às idéias que permitem identificação rápida do produto, sinalizando ao consumidor o que é e para que serve, indicando propriedades do produto e seduzindo ao consumo. Os consumidores utilizam as informações da marca, enviadas por mensagens, de forma própria, relacionados a seus atributos de valor, formatando uma imagem com base em percepções (PEREIRA e VIAPIANA, 2004).

Como a marca posicionada na mente do consumidor é identificada pela composição de atributos componentes da imagem dessa marca e, conseqüentemente, da instituição junto a seu público-alvo, torna-se prudente a abordagem destinada à seção a seguir.

### 3.3 PERCEPÇÕES

O termo percepção tem origem etimológica no latim *perceptio,ónis*, que significa compreensão, faculdade de perceber (HOUAISS, 2002). Já Leão (2006) faz uma análise da percepção do ponto de vista de Ponty (1996), autor que afirma que é pela percepção, além da reflexão sobre si mesmo, que o sujeito descobre a

presença de outro. Da obra de Houaiss (2002) foram extraídas algumas definições para o termo, consideradas como pertinentes:

- a) faculdade de apreender por meio dos sentidos ou da mente;
- b) função ou efeito mental de representação dos objetos; sensação, senso e o ato de exercer essa função;
- c) consciência dos elementos do meio ambiente através das sensações físicas;
- d) ato, operação ou representação intelectual instantânea, aguda, intuitiva;
- e) uso: formal, consciência (de alguma coisa ou pessoa), impressão ou intuição;
- f) sensação física interpretada através da experiência;
- g) capacidade de compreensão.

Segundo Bacha, Strehlau e Romano (2006), percepção é um termo usado freqüentemente no sentido de opinião ou atitude, como pode ser facilmente observável em diversos títulos de trabalhos – acadêmicos ou não. São títulos como ‘percepção do consumidor diante de ações de marketing’ ou em objetivos como ‘identificar qual a percepção do consumidor frente à...’.

Tais fatos levam a idéia de que, no mercado, os clientes avaliam a qualidade do serviço de uma empresa ao comparar as percepções dos serviços que recebem com as expectativas que haviam formado. Os próprios modelos de qualidade revelam como e quais aspectos são considerados na avaliação dos serviços pelos clientes, arrolados na percepção destes quanto ao serviço oferecido, ainda sugerindo possíveis soluções para os problemas referentes à qualidade dos serviços (BURLAMAQUI e SANTOS, 2004).

Sendo assim, é na análise do comportamento do consumidor com relação ao serviço prestado que a empresa define as estratégias necessárias para que o nível de percepção deste cliente com relação ao serviço seja, no mínimo, semelhante à expectativa criada.

Freitas e Silva (2004) citam que, para tanto, é fundamental que a empresa aprenda como os consumidores percebem suas marcas em relação às marcas dos concorrentes e quais são os atributos levados em conta nesta avaliação. Com isso, a empresa se apresenta em condições de identificar as reais necessidades dos consumidores para atendê-las de forma correta, com maiores chances de êxito no processo de conquista do que se o fizesse por meio de um composto de marketing único e válido para todo o mercado.

Essas situações podem gerar uma variedade de diferentes tipos de dados, e têm como objetivo produzir uma representação das relações entre objetos (normalmente marcas em um contexto de marketing); entre variáveis (em geral os atributos dos produtos ou serviços); e entre avaliadores de objetos ou variáveis (consumidores).

Tais relações são usadas para construir a imagem dos consumidores sobre o que está sendo avaliado e quais são as suas necessidades em relação ao objeto de avaliação. Logo, podem ser usadas para ajudar no posicionamento de bens e serviços no mercado, além de poderem ser aplicadas como base para segmentação do mercado (HOOLEY, 2001).

Para Abreu e Guimarães (2003), na área da educação, o novo modelo de gestão educacional não exclui nem invalida o papel do ensino e da escola como agentes de transformação, porém, antes, pressupõe-se que as instituições de ensino têm compromissos institucionais e sociais no sentido de atender aos interesses da sociedade e que os estudantes têm necessidades ainda não percebidas. Muitos estudantes, por exemplo, podem dizer que só desejam o diploma, mas, na realidade todos têm necessidade do domínio real de informações e habilidades que justifiquem o diploma conquistado.

No mercado educacional brasileiro, autores como Morales e Calderón (1999), expõem que esse serviço não se resume apenas à atividade de aprendizagem, afinal, instituições de ensino não são apenas negócios de gerenciar a educação, elas são também, por definição, formadores de produtos (alunos) para o mercado de trabalho, apesar de estes também serem identificados como clientes da organização. Além das duas avaliações formais a que se submetem as IES, há ainda aquelas feitas pelo mercado de trabalho e pelo cliente do serviço educacional,



neste caso, o corpo discente, tanto do ponto de vista da vivência, como da forma como estes alunos percebem tal instituição (DUTRA, OLIVEIRA e GOUVEIA, 2002).

No caso do mercado das IES, o aluno, no momento em que entra em contato com a instituição, começa a receber estímulos que são processados e forma sua avaliação pessoal da qualidade de ensino e do serviço educacional. Com isso, sua percepção não se restringe apenas à sala de aula, e sim, a todas as atividades que compõem tal serviço.

Meyer (1993) explica que essa apreciação pode ser considerada uma abordagem reputacional, cuja importância está no consenso de pessoas acerca da qualidade de uma instituição. Ou seja, a abordagem da percepção trata do que se pensa sobre a instituição, como no caso do nível de qualidade que o alunado percebe, ou seja, a opinião desse aluno sobre o produto, serviço ou marca da IES fará com que ele se identifique ou não com a proposta da mesma.

Daí passar a existir a justificativa da importância da análise apresentada neste item quanto à abordagem do tema percepção, afinal, não adianta a concepção de inúmeras estratégias mercadológicas focadas na construção de uma imagem positiva de marca posicionada corretamente na mente do consumidor, se este indivíduo não perceber da mesma forma tal mensagem ou imagem construída.

Este capítulo foi apresentado com o objetivo de apresentar conteúdos considerados de suma importância para o tema proposto pelo estudo e, paralelamente, para o mercado de IES privadas. Esses conceitos irão balizar a construção dos instrumentos de campo (gestores, coordenadores e público alvo) e no processo de análise de dados. A seguir, será apresentada a caracterização do estudo desenvolvido.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO**

Este capítulo tem por objetivo caracterizar a realidade do ensino superior brasileiro pautada no aumento do número de IES privadas no país. O intuito desta seção é demonstrar que, com o aumento do número destas instituições, o setor educacional passa a ser considerado como um mercado comum, onde as estratégias de marketing são valorizadas como ferramentas capazes de diferenciar e posicionar estas instituições perante o seu público-alvo.

Portanto, o presente capítulo visa auxiliar na justificativa da relevância deste estudo, no sentido de apresentar a importância da identificação da coerência entre o que planejam as instituições em termos de marketing e o que percebem os seus públicos de interesse, relação essa de fundamental importância em um mercado que se tornou altamente competitivo.

### **4.1 O ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO**

O ensino superior brasileiro, nos últimos anos, vem passando por significativas mudanças. A proliferação de instituições e cursos superiores fez com que a concorrência nesse setor aumentasse significativamente. Por consequência, novas estratégias tiveram que ser pensadas, no sentido de manter ou aumentar a participação no mercado das IES que constituem este cenário (LEITE, LOPES e LEITE, 2006).

Observa-se, nesse contexto, a competição de várias tendências destacando-se: concorrência mais acirrada, consumidores mais exigentes, qualidade aliada a custos baixos, informações sobre concorrentes amplamente disponíveis e mudanças muitas vezes radicais em seu comportamento. Frente aos desafios supracitados, instituições visionárias procuram munir-se de ferramentas capazes de potencializar

sua capacidade de geração de valor para o público-cliente, através da imagem de sua estrutura e seus colaboradores (professores e funcionários) diante da sociedade (GUERRA, MOURA e GONÇALVES FILHO, 2003).

Para ser melhor caracterizado este estudo. É necessário que se pontuem alguns tempos educacionais e se examinem os dispositivos legais referentes ao assunto.

Em contraposição aos anos 80, quando a educação superior brasileira manteve-se relativamente estagnada, na última década, ela retomou seu crescimento. Contribuíram para este fato a expansão das matrículas no ensino médio, a ampliação do número de cursos e habilitações e a percepção, cada vez mais nítida, dos benefícios sociais e econômicos, associados à posse de um diploma de graduação (LOURENÇO et al., 2006).

Para os autores, acirrou-se a competição entre as instituições de ensino superior, especialmente entre as instituições privadas. Em conseqüência, evidencia-se a ampliação da publicidade no setor e a demanda por mecanismos de avaliação da qualidade do ensino oferecida, no sentido de orientar alunos em seus processos de escolha e dirigentes no aprimoramento dos serviços educacionais.

O sistema educacional brasileiro, conforme já abordado no capítulo referente à delimitação do tema e definição do problema, tem seus princípios gerais estabelecidos pela Constituição Federal do Brasil (1998) e redefinidos pela Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) n. 9.394. No caso das IES, a LDBN trouxe inovações principalmente quanto à natureza e dependência administrativa (NEVES, 2002, p. 46).

A organização acadêmica da educação superior ficou a partir da nova LDBN assim disposta:

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende:

- I – As instituições mantidas pela União;
- II – as instituições de educação superior criadas pela iniciativa privada;
- III – os órgãos federais de educação.

Art. 20 – As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

- I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem características dos incisos abaixo;
- II – comunitárias, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da

comunidade.

III – confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior.

IV – filantrópicas, na forma da lei.<sup>2</sup>

A par do sistema federal de ensino, que compreende as instituições federais mantidas pela União, as faculdades e universidades particulares e os centros universitários encontram-se nos sistemas estaduais e municipais. Com essa diversidade de instituições ofertantes de ensino superior, hoje existentes, é possível constatar a imensa heterogeneidade de formas e interesses que estão implícitas na oferta de ensino superior no Brasil (INEP, 2006).

Entre 1990 e 2004, o ensino superior brasileiro registrou uma inédita expansão. Confirma esse fato a ampliação do número de IES e de cursos de graduação. De acordo com dados do INEP e da Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (DEAES) existiam, em 1993, 873 IES no Brasil, das quais 652 eram particulares.

Uma década depois, o país contava com 1.859 IES, sendo 1.652 particulares (INEP, 2006). Esta mesma fonte atesta que, em 1993, havia 5.280 cursos de graduação no Brasil. Em 2002, esse número aumentou para 14.399 e em 2003 para 16.453 cursos.

No segmento privado, essa expansão foi ainda mais significativa. Entre 1993 e 2003 o número de cursos evoluiu de 2.987 para 10.791. Esta dinâmica pode ser explicada por um conjunto de fatores que envolvem o aumento do número de matrículas no ensino médio, a flexibilização dos critérios para abertura de novos cursos promovida pelo Ministério da Educação e o reconhecimento contemporâneo da relação entre qualificação e empregabilidade.

A demanda reprimida de jovens egressos do ensino médio, a conjuntura econômica favorável nesse período, a crescente demanda de força de trabalho qualificada, as vantagens sociais e econômicas proporcionadas pela obtenção de um diploma de curso superior, são, também, fatores que justificaram o crescimento vertiginoso do ensino superior privado no Brasil. Mesmo nos anos que se seguiram,

---

<sup>2</sup> MEC - Educação Profissional – Legislação Básica – Brasília, 2001. p. 23-24.

quando a conjuntura econômica já não era mais favorável, os fatores acima citados foram responsáveis por manter os índices desse crescimento.

Dentro desse cenário e do explícito crescimento contínuo, sem precedentes, do número de instituições de ensino superior de caráter privado, uma quantidade enorme de estratégias implementadas, imersas em um ambiente altamente competitivo foram deflagradas. Estas instituições procuram estratégias sólidas e, para isso, não lançam mão de sistemas de gestão mais eficientes e capazes de contribuir efetivamente para a obtenção de vantagem competitiva no mercado (GUERRA, MOURA e GONÇALVES FILHO, 2003).

Assim, faz-se necessário que essas instituições não só estejam em consonância com o mercado, mas que atendam as normas advindas do Ministério da Educação respondendo, positivamente, ao processo de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) proposto por este Ministério.

O processo de avaliação das IES é composto por quatro etapas. A auto-avaliação institucional, que é realizada de forma permanente, cujos resultados são apresentados a cada três anos; a avaliação institucional externa, efetuada *in loco* por uma comissão verificadora da execução do Plano de Desenvolvimento Institucional, das políticas de valorização docente e da organização dos cursos; a avaliação das condições de ensino voltada para a infra-estrutura pedagógica; e o Processo Integrado de Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área (ENADE)<sup>3</sup> que busca aferir o conhecimento dos graduandos, tendo como parâmetro o conteúdo programático dos cursos e o seu conjunto de habilidades e competências (INEP, 2006).

O ENADE representa, portanto, o único instrumento de avaliação que tem como fonte de informação o corpo discente, porém, seu foco no aprendizado, não contempla as condições de ensino e a competência docente. A aferição por amostragem e a análise agregada dos dados, que monitora o sistema em grandes áreas, esclarece pouco sobre as atividades de cada IES em particular (INEP, 2006).

Com isso, pesquisadores e órgãos governamentais têm dedicado grande atenção à melhoria da qualidade da educação brasileira. No que diz respeito às instituições de ensino superior, estudos foram e estão sendo desenvolvidos com o

---

<sup>3</sup> Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

objetivo de conhecer detalhadamente o quadro do mercado da educação no Brasil (DUTRA, OLIVEIRA e GOUVÊA, 2002).

Tais estudos apontam para a visão de que o ensino superior tem sido crescentemente reconhecido como uma indústria de serviços, alterando assim, uma realidade mais institucional, para uma realidade quase que puramente mercadológica (CHENG e TAM, 1997).

#### 4.2 A EDUCAÇÃO E O MERCADO

As instituições de ensino superior, assim como todas as outras organizações, possuem clientes com diferentes expectativas de qualidade dos serviços oferecidos. A identificação de atributos-chave para a percepção da qualidade e sua criteriosa análise é que podem dar início a processos efetivos de melhoria (LOURENÇO et al., 2006).

Quando se foca a qualidade do ensino superior, temos em Sampaio (1998), a afirmação de que o ensino privado expandiu e ampliou suas atividades em todas as regiões do país, porém de maneira desordenada, assumindo um caráter mercantilista, distanciando-se, muitas vezes, da qualidade de ensino.

Para Tontini, Walter e Domingues (2005) a qualidade do serviço e a imagem de uma IES são refletidas pelo desempenho de seus alunos no mercado de trabalho, sendo estes o foco das atenções de uma instituição que visa melhorar seus serviços e a organização como um todo. Nessa visão, o aluno é o principal 'produto' das IES e motivo de satisfação, do ponto de vista da imagem perante a sociedade, por meio de seu desempenho técnico e humano frente ao mercado de trabalho.

Nessa concepção, as IES devem identificar a fatia da sociedade que desejam atender, acompanhando suas necessidades atuais e futuras, atentando às mudanças e avaliando permanentemente currículos, disciplinas e formas de ensino, transformando o processo de melhoria contínua em parte da cultura organizacional.

Nesse sentido, a principal preocupação de uma IES deve ser a satisfação das necessidades tanto dos alunos como da sociedade.

Siqueira e Carvalho (2006) também compartilham dessa idéia, ao afirmarem que a educação tem sido vista como mais um setor competitivo, no qual algumas 'empresas' têm seus cursos como 'produtos' e os alunos como 'clientes'. Por vezes, são atendidas as demandas mais discrepantes desses 'clientes', em função do temor das instituições em perdê-los para outros concorrentes e esvaziar suas chances de otimizar o retorno financeiro.

São notórias as dificuldades em obter consenso sobre a relação educação *versus* mercado, devido à multiplicidade de agentes sociais e de visões sobre o papel das IES, as quais comportam uma extraordinária miscelânea de instituições, onde são realizadas atividades diversas (PALHARINE, 1996).

O fato é que as instituições de ensino superior são essencialmente multifinalistas, sendo suas principais atividades a formação de pessoas, a produção de conhecimentos e a prestação de serviços para diferentes setores da sociedade (TRIGUEIRO, 1994). Nesse cenário, currículo e mercado de trabalho passam a se integrar de tal forma que a educação tende a ser percebida como sendo um bem privado destinado a garantir o status daquele que a consome (MACEDO, 2000).

A primazia do contrato comercial sobre o contrato social na educação, conduz facilmente às distorções permitidas pela lei de mercado, num processo pernicioso em que os maiores prejudicados são em primeiro plano, o próprio aluno, e, em segundo a sociedade (CANOPF, ICHIKAWA e FESTINALI, 2003).

Enquanto os privilegiados procuram os melhores locais para realizar seus investimentos em educação – ou os melhores 'clubes', como prefere Santomé (2001), que compara as escolas a clubes em que os sócios opinam, os menos favorecidos cobram apenas o acesso à educação. Tem-se testemunhado, então, um aumento da busca por uma escola onde o estudante tenha acesso a credenciais necessárias para galgar os degraus da estrutura social.

Paradoxalmente, segundo o autor, embora exista interesse deste 'consumidor do saber' ao acesso universal à educação, esta deve permitir diferenciá-lo dos demais, o que lhe confere um caráter seletivo e diferencial. Em torno dessa importante questão, gravitam as incontáveis campanhas de marketing

encomendadas pelas IES, caracterizando-se como um dos principais impactos da educação como mercadoria e, portanto, forçando sua estratificação, surgida em função do imperativo mercadológico.

Para evitar tais deformações, deve-se direcionar a observação das expectativas dos alunos para atributos congruentes ao projeto pedagógico da instituição. Assim, essas expectativas desempenham um papel central na avaliação do serviço, cujos usuários avaliam a qualidade de um serviço em função de um padrão interno de julgamento, ou seja, suas expectativas, o que segue trazendo enormes dificuldades para a aferição da qualidade percebida pelo público (O'BRIEN e DEANS, 1996). Os autores afirmam que, agindo assim, de forma direta, frente ao aluno potencial, abalizada na criação de uma comunicação eficaz, em termos de benefícios a ser percebida por esse aluno, a instituição passa a caracterizar-se como orientada para o mercado, tendo como base os atributos realmente importantes do ponto de vista do aluno (atual e potencial), alvo principal das IES.

Nessa concepção, a escolha de um curso pode ser considerada um tipo de compra de alto envolvimento. Na hora de decidir em quem o cidadão deverá confiar como orientador de sua formação, os critérios não se restringem somente à análise das instalações, do corpo docente ou dos preços acessíveis de uma IES. Outros critérios também pesam poderosamente na decisão dos estudantes. São os chamados aspectos intangíveis como status, ascensão social e reconhecimento. É o depósito da confiança em uma instituição, no que se refere ao futuro desse cliente (CASSIANO, 2005).

Sob essa ótica, tornam-se mais simples identificar ações junto ao público-alvo e seus respectivos interesses, quando há preocupação de fornecer-lhes informações capazes de suprir suas necessidades. Como exemplo, os alunos concluintes do ensino médio delineiam-se possíveis interessados em atividades sociais vinculadas a uma determinada IES (MAINO, 2002).

Nesse sentido, uma vez decidido pela instituição qual o método de organização e qual a estratégia de comunicação interna e externa a serem desenvolvidas, dar-se-á início ao desenvolvimento da identidade corporativa (MAINO, 2002).



A orientação para o mercado é fundamental para as instituições que pretendem aplicar o chamado conceito de marketing. Através desse tipo de orientação, as IES poderão identificar as necessidades reais, além dos desejos apresentados pelo mercado (GALLI, 2000). O autor aponta que o conhecimento de mercado permitirá às IES direcionarem as ferramentas escolhidas para ações de marketing junto aos segmentos escolhidos pela instituição, possibilitando assim a criação de vantagens competitivas que a diferenciem da concorrência.

Nesse aspecto, a identificação de quais atributos que os clientes potenciais do ensino superior levam em consideração, no momento de escolherem a instituição que pretendem ingressar e a conseqüente imagem gerada pela marca desta instituição, frente a seu consumidor potencial, são ferramentas de fundamental importância para essas instituições buscarem um desempenho interessante perante o mercado.

Na área educacional, por muito tempo, algumas instituições de ensino lideraram o setor pelo reconhecimento do seu nome no mercado e por sua tradição. No entanto, com o crescente ingresso de novas instituições, especialmente no ensino superior, o segmento começou a evoluir para um modelo de maior profissionalização das áreas da administração, tecnologia e marketing, atraindo novos investidores e ocupando maior espaço nesse setor da economia.

A orientação para o mercado obriga as organizações a terem estruturas que gerem capacidades para forjar conexões mais próximas com o mercado e a reagirem rapidamente às novas necessidades dos clientes, ou, mesmo, a prevê-las (DAY, 2001), além de buscarem uma vantagem competitiva sustentável (DAY, 1994). Por outro lado, uma organização rigidamente funcional, com feudos que protegem cuidadosamente seu território, impede uma cultura aberta e participativa, o que leva a uma capacidade competitiva inferior a de seus concorrentes (DAY, 2001), não permitindo a criação de uma vantagem competitiva sustentável, o que é objetivo primordial das organizações (NARVER e SLATER, 1990).

Cassiano (2005) aponta para o fato de que há cerca de cinco anos, muitas faculdades conseguiram a desejada autonomia e, com isso, se tornaram universidades privadas. A conquista lhes conferiu o direito de abrir novos cursos sem a necessidade de submeter-se ao crivo do MEC. Assim, faculdades que tinham especialidade em uma área partiram para novas áreas do conhecimento.

Ainda segundo o autor, havia demanda por mais vagas, citando como exemplo, a Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) que, para não fugir de seu foco institucional, preferiu não pleitear a condição de universidade. Mesmo assim, a faculdade, conhecida pela excelência nas artes, criou cursos em outras áreas, como o de Direito, com um projeto pedagógico voltado para o conceito de empreender. Porém, em todos os cursos da instituição há uma cadeira de Empreendedorismo, no sentido de preparar os profissionais para os desafios relativos ao mercado, independentemente da área de atuação. Conforme Galli (2000), tendo o conhecimento a respeito dos atributos determinantes para o público potencial das instituições, estas terão condições de tomar decisões tais como modificar seus produtos ou serviços, alterar suas crenças, pesos de importância dos atributos ou passar a demonstrar atenção a atributos antes negligenciados.

Tais decisões podem ter como estratégia de base um reposicionamento estratégico de sua marca. Assim, o atributo reconhecido pelo mercado como positivo pode não se identificar com o atributo trabalhado atualmente pela instituição, ou, mesmo trabalhado, não é devidamente percebido, o que necessitará novas ações de marketing, a fim de estabelecer tal identificação visando a uma melhor *performance* da IES frente ao mercado (GALLI, 2000).

Atualmente, como já citado, o mercado educacional apresenta alternativas muito semelhantes em termos de produtos e serviços, tornando a marca, como em outros tipos de mercados, um componente de diferenciação, tanto para alunos atuais, como para alunos potenciais dessas instituições (MUNIZ e MARCHETTI, 2005).

No entanto, os especialistas dizem que as instituições de ensino ainda vêm com algumas dúvidas a importância do desenvolvimento da marca. A maioria dos tradicionais empresários do ramo da educação ainda coloca como secundário o desenvolvimento da marca de uma instituição, justificando que só o fato de oferecer seus cursos, já 'vende', de forma qualificada, a imagem da instituição para o mercado. Contudo, cada vez mais as instituições privadas de ensino investem em veículos de comunicação e reforçam sua marca perante o público, o que na grande parte das vezes funciona como diferencial mercadológico (CASSIANO, 2005).

Pelo exposto, as IES buscam, através de ações de comunicação, envolver seus atuais e potenciais alunos, de acordo com atributos relativos às suas marcas,

mas, entretanto, nem sempre uma ação de comunicação pode trazer resultados eficientes. O erro mais comum concentra-se na falta de definição quanto ao posicionamento, ou seja, como o mercado deve ver a instituição.

Além de investir em publicidade, é comum, principalmente entre as universidades novatas, a aposta na chamada 'concorrência pura' como estratégia para conquistar alunos. Baseada na busca da conquista por novos mercados, principalmente os alunos de baixa renda, usando como posicionamento o preço baixo como diferencial. Especialistas dizem que essa medida pode até funcionar para preencher as vagas do ano seguinte, mas, sozinha, é incapaz de construir uma marca, despertando dessa forma, a necessidade das IES focarem-se nos apelos do mercado, reposicionando-se, quando necessário (CASSIANO, 2005).

Tal fato pode justificar-se pelo tempo que o 'cliente' (aluno) deverá vivenciar a instituição, sendo o atributo preço, uma característica que sozinha não fortalecerá a marca perante este aluno. Nesse caso, o oferecimento da qualidade em serviços pode ser considerado como estratégia fundamental para o sucesso e para a sobrevivência no ambiente competitivo atual (ZEITHAML, BERRY e PARASURAMAN, 1996). É importante, no entanto, salientar que existe tradicionalmente no estudo de serviços uma distinção entre qualidade objetiva (de difícil avaliação por parte do usuário) e qualidade percebida (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988). Ou seja, uma IES que não esteja orientada para as necessidades do mercado pode apresentar conceitos diferentes entre o que seus gestores definem por qualidade e o que o mercado percebe sobre este mesmo atributo.

A proliferação das IES não se caracterizou de forma diferente em Pelotas, como citado anteriormente, o mercado de IES quintuplicou no município em apenas seis anos. Tal mudança significativa verificou-se com a inserção, no mercado local, da Faculdade Atlântico Sul, instituição caracterizada por um alto investimento em divulgação, enaltecendo sua característica comercial na visão do lucro. Esse fato alterou a rotina e conseqüentemente o cenário do mercado educacional da cidade, no sentido de divulgação e formação de estratégias mercadológicas junto ao público-alvo.

### 4.3 INSTITUIÇÕES ANALISADAS

As instituições examinadas, nesta pesquisa, foram a Universidade Católica de Pelotas (UCPel) e a Faculdade Atlântico Sul, também deste município.

Passamos a transcrever um pouco da história dessas duas instituições, com base em relatos e materiais internos das instituições, cedidos por suas assessorias de comunicação e marketing.

#### 4.3.1 Universidade Católica de Pelotas

A UCPel é a primeira Instituição de Ensino Superior do interior do Rio Grande do Sul, fruto de iniciativas da Igreja Católica. A Faculdade de Ciências Econômicas (fundada em 1937) e a Faculdade Católica de Filosofia (criada em 1953) representaram o alicerce da UCPel, sendo-lhes agregados, posteriormente, cursos de ensino superior nas cidades de Rio Grande, Bagé, Jaguarão, São Gabriel e Camaquã.

A IES tornou-se universidade em 1961, instituição de ensino comunitária, filantrópica, confessional e de caráter particular, a Universidade Católica de Pelotas tem como mantenedora a Sociedade Pelotense de Assistência e Cultura (SPAC). Em seus 46 anos de história, cumprindo com o seu compromisso de investigar, produzir e socializar saberes, a UCPel cresceu em abrangência e diversidade.

A Universidade Católica de Pelotas (UCPel), ao assumir como missão institucional investigar a verdade, produzir e transmitir o conhecimento para formar seres humanos, profissionais éticos e competentes, orientados pelos valores cristãos, a serviço da pessoa e da sociedade, insere-se, efetivamente, no contexto sociocultural, co-participando no desenvolvimento comunitário. Explicita sua

responsabilidade social, cumprindo esta missão nas diferentes atividades e trabalhos desenvolvidos em âmbito da graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

A Política e Diretrizes do Ensino de Graduação da UCPel, amparadas na Legislação Nacional, buscam alcançar horizontes que indicam a promoção de ensino de qualidade, os avanços da ciência e dos processos de ensino-aprendizagem, com base em princípios de interdisciplinaridade na articulação das áreas do saber.

Atenta a novas metodologias de apropriação e produção do conhecimento, articulada com a iniciação científica, estímulo ao estudo e intervenção nas questões regionais, orienta suas ações por critérios de qualificação do trinômio ensino-pesquisa-extensão, interdisciplinar, observando a flexibilidade orgânico-operativa, tomando como referência essencial a avaliação permanente.

Fundamentado em tais pressupostos, o ensino de Graduação da UCPel tem, ao longo dos anos, pretendido alcançar, na diversificação natural de suas especificidades, a unidade necessária, imprescindível à construção de uma identidade acadêmica própria, dentro de padrões de otimização interna de todos os seus segmentos.

A política de Graduação da UCPel, em sintonia com a política de pesquisa e extensão institucional, atua permanentemente no processo de aperfeiçoamento continuado de docentes, estimulando o aprimoramento da ação curricular, com base no desenvolvimento de novas metodologias e tecnologias de ensino.

Procurando garantir uma infra-estrutura favorável à otimização do desempenho acadêmico, busca, em ritmo constante e gradativo, a projeção e melhoria de espaços acadêmicos, como laboratórios, salas de aula, bibliotecas, salas especializadas, entre outros, e a qualificação permanente dos serviços disponíveis aos universitários, por intermédio do Núcleo de Apoio ao estudante (NAE). Atualmente a universidade possui 11 escolas e 32 cursos de graduação em sua estrutura.

O ensino de pós-graduação na universidade destina-se a proporcionar formação científica, cultural e profissional, ampla e aprofundada, em diferentes ramos do saber, e é oferecido na UCPel em nível lato sensu (especialização) e stricto sensu (mestrado e doutorado).

Hoje, a Universidade oferece mestrados em Saúde e Comportamento, Política Social, Ciências da Computação e Letras, e um doutorado em Letras.

A UCPel orgulha-se de apresentar o maior número de cursos de pós-graduação stricto sensu dentre as instituições comunitárias do Rio Grande do Sul com menos de 10.000 alunos.

A pós-graduação, atividade intimamente ligada à pesquisa e responsável pela produção de conhecimento científico, técnico e cultural no âmbito acadêmico é um dos diferenciais da UCPel em relação a outras instituições de educação superior.

Atualmente há forte ênfase na pós-graduação lato sensu. Estão em andamento 12 cursos de especialização e estão previstos para iniciar, em abril de 2007, mais 20 cursos, entre reedições e novos.

Em decorrência de sua trajetória histórica e inspirada por princípios da ética cristã, a UCPel busca, incessantemente, a consolidação dos programas de pós-graduação existentes, a qualificação e expansão dos cursos de pós-graduação lato sensu, convênios de cooperação e intercâmbio com outras instituições de ensino superior, e, ainda, parcerias com entidades públicas, empresas e organizações da sociedade civil, que possam contribuir para o avanço da pós-graduação.

O compromisso em oferecer um ensino de pós-graduação com qualidade expressa-se, também, na procura por integrar e qualificar o ensino, promovendo a inserção dos alunos em projetos de pesquisa de âmbito nacional e internacional, e na realidade profissional, enriquecendo e qualificando o processo acadêmico com a integração do ensino, da pesquisa e da extensão.

Além de Pelotas, a UCPel está presente, ainda, em outros oito municípios da Região Sul, oferecendo cursos de graduação em Arroio Grande, Camaquã, Canguçu, Jaguarão, Pinheiro Machado, Piratini, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar.

Comunitária em sua origem, a UCPel sempre se colocou a serviço da sociedade, por meio de programas e projetos comunitários que apontam para a promoção da melhoria da qualidade de vida, para o exercício da cidadania e para o desenvolvimento da Região. Universidade Cidadã, a UCPel sempre se mostrou preocupada com as questões de seu tempo, guiada pelos valores cristãos, a serviço da pessoa e da sociedade.

Por ser uma instituição comunitária, a UCPel é voltada prioritariamente para ações educacionais de caráter social. Com esse perfil, a UCPel, assim como as outras instituições comunitárias, destina parte de sua receita às atividades de

educação e assistência social, como bolsas de estudo, atendimento gratuito em hospitais, clínicas, assistência judiciária, entre outros serviços.

Tal instituição é caracterizada pelo fato de não ter fins lucrativos, portanto os recursos gerados ou recebidos são integralmente aplicados em suas atividades. As instituições comunitárias não pertencem a famílias ou a indivíduos isolados, mas são mantidas por comunidades, igrejas, congregações, etc., podendo ser confessionais ou não.

A UCPel faz parte do maior sistema de educação superior em atuação no Rio Grande do Sul, o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG), desde a sua criação, em 1996. O COMUNG tem como objetivo viabilizar um processo integrativo que resulte no fortalecimento individual das instituições e no conseqüente favorecimento da comunidade universitária rio-grandense e da sociedade gaúcha como um todo.

Outra participação forte da UCPel é na Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (Abruc). A Associação tem tido atuação destacada no cenário educacional brasileiro, participando de diversos fóruns oficiais e organizando eventos e seminários em todo o país.

#### **4.3.2 Faculdade Atlântico Sul**

Fundada em dezembro de 2002, a Faculdade Atlântico Sul – Pelotas é fruto da ideologia de empresários que reinvestem todo o retorno obtido na própria estrutura física e humana da instituição, sempre utilizando recursos pessoais, já que a instituição não possui as benesses das universidades comunitárias e filantrópicas.

Nessa filosofia, a faculdade apresenta inúmeros projetos de inserção regional, tendo já assinado convênios em nível de extensão universitária, estágios remunerados, não remunerados, pesquisas de mercado e convênios com instituições e municípios da zona sul. Através desses convênios, funcionários dessas empresas e moradores de municípios vizinhos recebem descontos consideráveis para estudarem na instituição.

Atualmente, o número de alunos já ultrapassa os 3.000. A IES ainda conta com 284 colaboradores entre professores, funcionários e estagiários; possui cursos superiores nas áreas de Administração (já com reconhecimento do MEC), Direito, Gestão Hospitalar, Educação Física e Enfermagem, além de estar em processo de espera de autorização do Ministério da Educação para abertura dos cursos de História, Matemática, Pedagogia, Biologia e Letras. A instituição também conta, hoje, com cursos de pós-graduação em nível de especialização (*Lato Sensu*) nas áreas de Administração Pública, Controladoria, Perícia Judicial e Extrajudicial, Direito Constitucional, do Trabalho e da Previdência social, além de um MBA em gestão de negócios.

As Faculdades Atlântico Sul contam com duas unidades, uma citada, no município de Pelotas e outra no município de Rio Grande. Considerada pela mídia regional como o mais novo fenômeno educacional da região sul do estado. Com projetos de financiamento estudantil como o Programa Universidade para Todos (ProUni) e o Programa de Financiamento Estudantil (FIES), as Faculdades Atlântico Sul estão integradas na inclusão de camadas mais simples da população, garantindo sua inserção com a comunidade de um modo geral.

A Faculdade Atlântico Sul – Pelotas é o exemplo vivo de uma nova realidade no que tange à demonstração de impacto de um novo entrante de mercado, a partir da política nacional de implementação de novas IES, como citado anteriormente neste capítulo.

Desde a implantação da instituição no mercado, as características, principalmente em termos de embates publicitários, alteraram-se radicalmente, ao ponto da UCPel, por exemplo, comprar uma página de jornal e colocar como informe institucional, um material que seria tradicionalmente exposto através de *release*, se analisado o mercado antes do ano de 2003, onde a instituição era a única opção de caráter privado no município. Esta realidade se tornou mais flagrante nos últimos dois anos. Hoje, já é tradicional no município o embate das duas IES, sempre pautados por atributos relacionados à excelência. A UCPel vincula sua marca à tradição, inserção regional, pesquisa e extensão universitária; a Faculdade Atlântico Sul, com foco na modernidade de instalações físicas, tem proposta curricular inovadora e condizente com as necessidades de mercado, com primordial referência ao preço, além da disputa quanto a resultados em testes como o ENADE.



Tal realidade mostra a relevância mercadológica referente a um mercado que mudou radicalmente, acompanhando uma tendência nacional vinculada à proliferação de cursos e IES, o que resulta na necessidade da construção de estratégias de marketing que capacitem uma instituição, em um cenário de intensa competitividade, a ter um espaço definido na mente do seu público-alvo (seus alunos atuais e potenciais).

## 5 MÉTODO

O presente capítulo trata do método e do detalhamento dos procedimentos utilizados na pesquisa.

A pesquisa constituiu-se em duas fases: uma primeira fase chamada qualitativa, de caráter exploratório, onde foram entrevistados os gestores das IES privadas (UCPel e Faculdade Atlântico Sul – Pelotas), além dos responsáveis pela coordenação das assessorias de comunicação e marketing das instituições analisadas neste estudo.

Em uma segunda etapa, em caráter descritivo, chamada quantitativa, foi aplicado um instrumento de coleta de dados junto ao público-alvo dessas duas IES privadas, ou seja, clientes atuais e potenciais.

Segundo Malhotra (2001, p. 155), “sempre que se observar um novo problema de pesquisa de marketing, a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada”. No caso do presente estudo, a utilização de uma *survey* junto à clientela atual e potencial foi utilizada com vistas a permitir algum grau de generalização do resultado para a população de interesse.

### 5.1 FASE QUALITATIVA

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é usada quando se busca demarcar um problema com uma maior exatidão, identificando caminhos relevantes na obtenção de elementos concretos e substanciais para a realização de uma abordagem. “Através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa” (COOPER e SCHINDLER, 2004, p. 131).

Nessa fase, foi realizada uma pesquisa exploratória, com entrevistas em profundidade, junto aos gestores das instituições e coordenadores das assessorias de comunicação e marketing das IES em análise (UCPel e Faculdade Atlântico Sul – Pelotas).

A escolha por tais entrevistados deu-se pelo fato de que, no caso da UCPel, do reitor, além de caracterizar-se como autoridade máxima da instituição, ter um perfil bastante ativo, participando de forma praticamente integral das ações da universidade junto a comunidade desde seu ingresso no cargo, principalmente no que tange a inserção da universidade junto a comunidade, citando essa espécie de atuação como de importância fundamental para a exposição e fortalecimento da marca da IES junto ao mercado.

O reitor entrevistado é advogado com doutorado na área e exerce o cargo há dez anos, tempo este caracterizado por mudanças bruscas nas características do mercado educacional, como citado, principalmente, no capítulo da caracterização do estudo. Por coordenar diretamente as ações da universidade através do comando da reitoria, o gestor tornou-se credenciado, também pelo perfil citado anteriormente, como pessoa indicada para responder os questionamentos da fase qualitativa da pesquisa de acordo com os objetivos do presente estudo.

Como a universidade possui uma assessoria de Comunicação e Marketing composta por três profissionais de comunicação, além de um grupo de estagiários ligados a essa área, para a entrevista com os executores das estratégias mercadológicas da IES foi escolhido o coordenador desse setor, esse é jornalista e foi contrato junto ao Hospital São Francisco de Paula, órgão ligado a universidade, ao qual o profissional exerceu também a função de coordenador de comunicação e marketing destacando-se muito, na função, principalmente em nível de promoção da marca da entidade, o profissional já coordena o setor na universidade há dois anos.

Na Faculdade Atlântico Sul, a escolha pela diretora deu-se, além da busca de uma equivalência entre os cargos analisados, já que o reitor havia sido escolhido a UCPel, pelo fato de tratar-se de uma IES ainda nova no mercado, com uma estrutura mais enxuta em que a gestora, nesse caso, age, de forma direta e ativa na concepção de estratégias mercadológicas executadas pela instituição.

A entrevistada é formada em estudos sociais, possuindo mestrado em

educação ambiental e atua na direção da instituição desde sua inauguração em 2002, primeiramente na função de diretora pedagógica e atualmente no cargo de diretora geral, visto a atuação positiva a frente da instituição.

O motivo da escolha da coordenadora de comunicação e marketing da instituição deu-se pelo mesmo motivo de escolha do coordenador da UCPel, ou seja, pela existência do departamento na IES, no caso da Faculdade Atlântico Sul, departamento esse composto somente pela profissional entrevistada. Essa é jornalista e atua na função, também desde a implantação da instituição.

As entrevistas em profundidade realizadas constituiriam em um modelo semi-estruturado, direto, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador, a fim de descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico (MALHOTRA, 2001).

#### **5.1.1 Instrumento de coleta de dados**

O instrumento utilizado foi um roteiro semi-estruturado (ver APÊNDICE A), aplicado em seu mesmo formato, tanto para as entrevistas com os gestores das IES como para os coordenadores de comunicação e marketing. O intuito foi analisar a congruência entre as respostas de ambos, um dos objetivos definidos pelo presente estudo.

Os atributos destacados pelos entrevistados, como parte da estratégia de posicionamento das organizações serão testados frente às respostas dos clientes atuais e potenciais na fase quantitativa, com vistas a verificar a sua congruência.

#### **5.1.2 Procedimento de coleta de dados**

Foi realizado um contato prévio com os gestores e com as coordenadorias

das assessorias de comunicação e marketing das duas IES em estudo, a fim de estabelecer um horário em suas agendas para a realização das entrevistas. Tais entrevistas foram aplicadas pelo próprio autor deste estudo, gravadas em áudio e devidamente transcritas. O período para realização das entrevistas foi de 04 a 11 de junho de 2007.

## 5.2 FASE QUANTITATIVA

A fase quantitativa utilizada na pesquisa foi de natureza descritiva. Segundo Malhotra (2001), esse tipo de pesquisa é realizado com o intuito de descrever características relevantes de grupos afins, estimando porcentagens de unidades de populações que exibem a mesma conduta, originando variáveis de marketing associadas.

A coleta de dados foi feita através de uma *survey*, que buscou produzir informações referentes às posições ou opiniões da população em estudo. Segundo Cooper e Schindler (2004), quando se entrevista pessoas através de uma *survey*, busca-se suas idéias com relação a aspectos importantes, referentes aos assuntos tratados, para descobrir o que realmente é relevante dentro do conhecimento daquele indivíduo.

### 5.2.1 Constituição do universo e da amostra

A pesquisa quantitativa deste estudo foi realizada com dois universos distintos, mas complementares públicos, que compõem o público-alvo das instituições de ensino superior privadas em análise.

O primeiro público foi constituído por uma amostra de clientes. Para efeito

deste estudo considerou-se clientes os alunos que já estavam cursando as referidas IES durante o período de realização da pesquisa. Com a finalidade de garantir uma equanimidade entre as IES<sup>4</sup> optou-se pela elaboração de uma amostra a partir do universo de alunos de 1º semestres de cursos semelhantes em ambas as IES, no caso alunos dos cursos de Administração e Direito, conforme Quadro 2. A opção pelos alunos de 1º semestre justifica-se pelo fato de estes terem sido alvo da execução de estratégias mercadológicas realizadas por essas instituições dentro do novo cenário competitivo que caracteriza o mercado analisado. Torna-se prudente a informação de que as duas IES em estudo são as únicas Instituições de caráter privado do município que possuem cursos em nível de graduação.

O segundo público-alvo em estudo baseou-se no universo dos clientes potenciais, representados pela amostra dos alunos dos principais cursos pré-vestibulares da cidade de Pelotas, conforme demonstração o Quadro 2. A atribuição que determina os cursos escolhidos para a análise concentra-se na premissa de estes cursos atuarem no mercado do município, em um período superior a 10 anos. Neste caso, os cursos que se enquadraram para tal análise foram: Michigan Pré-vestibular, Curso Mega, Teorema Pré-vestibular e Curso Veiga.

| <b>Público-Alvo das IES Privadas</b> |              |            |   |            |            |                             |            |            |
|--------------------------------------|--------------|------------|---|------------|------------|-----------------------------|------------|------------|
| <b>Potenciais Clientes</b>           |              |            | <b>Clientes de 1º semestre de cursos similares das IES privadas</b> |            |            |                             |            |            |
| <b>Pré-vestibulares</b>              | <b>FA</b>    | <b>%</b>   | <b>Alunos UCPel</b>   | <b>FA</b>  | <b>%</b>   | <b>Alunos Atlântico Sul</b> | <b>FA</b>  | <b>%</b>   |
| Michigan                             | 854          | 45,1       | Administração   | 157        | 55,9       | Administração               | 223        | 60,1       |
| Mega                                 | 452          | 23,9       | Direito   | 124        | 44,1       | Direito                     | 148        | 39,2       |
| Teorema                              | 410          | 21,7       |   |            |            |                             |            |            |
| Veiga                                | 175          | 9,3        |   |            |            |                             |            |            |
| <b>Total</b>                         | <b>1.891</b> | <b>100</b> | <b>Total</b>  | <b>281</b> | <b>100</b> | <b>Total</b>                | <b>371</b> | <b>100</b> |

**Quadro 2 – Distribuição do público-alvo (potenciais clientes e clientes) das IES**

Fonte: Informações extraídas das secretarias de cada instituição.

Após definido o universo em estudo, o tipo de amostragem utilizada classifica-se como quantitativa probabilística estratificada. Neste caso, os elementos da amostra foram escolhidos pelo formato de conveniência, devido à dificuldade no acesso aos alunos dos cursos citados.

<sup>4</sup> Que se diferenciam em números de cursos de graduação oferecidos.

Conforme o total do universo de cada público-alvo delimitado (1.891 clientes potenciais e 652 clientes) no Quadro 2, delineou-se a amplitude da amostra, com margem de erro de 5% na hipótese de  $p = 0,5$ , para cada uma das amostras (ARKIN apud TAGLICARNE, 1976). Assim, o tamanho da amostra dos clientes foi de 222 entrevistas, sendo que 95 entrevistas foram realizadas com alunos dos cursos de Direito e Administração, de diferentes turnos da UCPel e 127 entrevistas foram realizadas com alunos dos cursos de Direito e Administração da Faculdade Atlântico Sul – Pelotas, em seus respectivos turnos (manhã, tarde e noite na UCPel, manhã e noite na Faculdade Atlântico Sul – Pelotas), conforme Quadro 3.

| <b>Público de clientes</b>       | <b>UCPel (FA)</b> | <b>Atlântico Sul Pelotas (FA)</b> |
|----------------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| Alunos do curso de Administração | 53                | 76                                |
| Alunos do curso de Direito       | 42                | 51                                |
| Total de entrevista por IES      | 95                | 127                               |
| <b>Total geral de clientes</b>   | <b>222</b>        | <b>Entrevistas</b>                |

**Quadro 3 – Distribuição das entrevistas com base no universo do Quadro 2**

Fonte: o autor (2007).

A distribuição amostral das entrevistas com os potenciais clientes seguiu a distribuição apresentada no Quadro 4. Essas entrevistas foram realizadas em diferentes turnos com os alunos dos cursos pré-vestibulares definidos no Quadro 2 e 4 com a condição de que prestariam vestibular para uma ou para as duas IES privadas analisadas neste estudo, caracterizando, assim, o público entrevistado como cliente potencial das IES.

| <b>Público de potenciais clientes</b> | <b>Número de entrevistas (FA)</b> |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Michigan Pré-vestibular               | 143                               |
| Mega Pré-vestibular                   | 76                                |
| Teorema Pré-vestibular                | 68                                |
| Curso Veiga Pré-vestibular            | 29                                |
| <b>Total</b>                          | <b>316</b>                        |

**Quadro 4 – Distribuição das entrevistas baseado no universo do Quadro 1**

Fonte: o autor (2007).

### 5.2.2 Instrumento de coleta de dados

Na fase quantitativa, o instrumento empregado foi o questionário, um dos instrumentos mais utilizados para pesquisas de natureza quantitativa (MALHOTRA, 2001).

A escala adotada para os instrumentos de coleta de dados utilizado foi a escala de Likert, com cinco categorias de respostas. Segundo Cooper e Schindler (2004), esta escala mensura o grau de concordância ou discordância entre cada uma das séries de afirmações relacionadas com o objeto de estímulo.

Os atributos mencionados nessa fase (quantitativa) foram identificados na fase qualitativa. Embora as entrevistas tenham revelado um elenco variado de atributos, optou-se por incluir no instrumento quantitativo apenas aqueles nos quais se verificou coincidência entre as duas instituições, sendo codificados e posteriormente submetidos à avaliação de dois juízes externos. Os juizes escolhidos para a referida avaliação foram, um Doutor em Administração (PPGA UFRGS) e um Mestre em Administração (PPGA UFRGS) e Doutorando do mesmo programa.

As divergências foram mínimas, sendo o processo caracterizado pela predominância da coincidência, validando, assim, a aprovação desses atributos para teste na etapa quantitativa. Antes da aprovação do instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste, com 10 acadêmicos de cada IES analisada e 10 clientes potenciais entre os cursos pré-vestibulares escolhidos, sendo as dificuldades de interpretação mínimas.

Para a coleta de dados, foi utilizado um grupo de 5 entrevistadores previamente treinados para a realização da chamada entrevista pessoal estruturada, construindo-se, assim, um contato direto entre entrevistador e entrevistado. A pesquisa de campo foi realizada entre os dias 18 e 28 de junho de 2007, durante o período de aula dos entrevistados.



### 5.3 O PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

No processo de análise de dados utilizou-se a técnica da análise de conteúdo para a fase qualitativa e análise estatística para a fase quantitativa. Enquanto técnica de análise de dados, a análise de conteúdo caracteriza-se como bastante apropriada a este tipo de investigação. Tal técnica parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvelar (GODOY, 1995).

Na fase quantitativa os dados provenientes do questionário foram tabulados e avaliados estatisticamente com o auxílio do *software* SPSS®, versão 13.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), disponível na *Georgia State University* (USA) e com a planilha de cálculo Microsoft Excel®, versão 2002. Para o tratamento estatístico dos dados, além da análise e apresentação dos dados da pesquisa com clientes e potenciais clientes das IES, através de estatística descritiva em tabelas e gráficos, considerou-se oportuna a realização de alguns testes de hipótese.

Um dos testes de hipóteses utilizado foi o Qui-quadrado ( $\chi^2$ ). O teste de Qui-Quadrado é empregado para comprovar se existem diferenças estatisticamente significativas entre duas distribuições (BISQUERRA et. al., 2004). No caso presente, a hipótese nula é de que não existem diferenças significativas entre as distribuições correspondentes aos grupos em estudo (estudantes as duas IES e dos diversos cursos pré-vestibulares) nas questões categóricas.

Para as questões intervalares foi utilizada a Análise de Variância (ANOVA) para examinar as médias dos públicos. Segundo Hair Jr. et al.,(2005, p. 184) uma escala intervalar utiliza números para classificar o posicionamento do entrevistado sobre determinada questão, “quando os pesquisadores utilizam escala intervalar em administração tentam medir conceitos como atitudes, percepções, sentimentos, opiniões e valores”. Para o autor, a ANOVA é utilizada para avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos. A hipótese nula, neste caso, supõe que não existam diferenças significativas de médias entre os diversos grupos.

## 6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises das pesquisas mencionadas no capítulo do método, ou seja, uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo.

### 6.1 PESQUISA QUALITATIVA

O Quadro 5 apresenta os cargos dos entrevistados e as respectivas instituições.

| IES                              | CARGO DO ENTREVISTADO  |
|----------------------------------|--|
| Universidade Católica de Pelotas | Reitor da Universidade<br>Coordenador da Assessoria em Comunicação e Marketing       |
| Faculdade Atlântico Sul          | Diretora Geral da Faculdade<br>Coordenadora da Assessoria em Comunicação e Marketing |

**Quadro 5 – Cargos dos responsáveis entrevistados das instituições pesquisadas**

Fonte: o autor (2007).

As entrevistas realizadas foram transcritas e do conteúdo obtido fez-se a análise individual e comparativa entre as instituições quanto ao tema abordado neste trabalho. Para a análise utilizou-se a técnica de categorização conforme análise do conteúdo.

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constituídos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.” (BARDIN, 1977, p. 117).

O critério previamente definido para a categorização do conteúdo agrupou os resultados de cada tópico do roteiro de entrevista utilizado na pesquisa. Os tópicos definidos seguiram a estrutura utilizada na fundamentação teórica que compilados no presente roteiro apresentou os seguintes temas: posicionamento estratégico, imagem de marca e atributos.

O tema sobre o posicionamento estratégico, abordado no roteiro, envolveu questões quanto aos pontos de paridade identificados, ou seja, os serviços mínimos necessários para uma determinada IES se configurar como uma opção para os alunos em questão, além dos pontos de diferenciação, estes capazes de definir a escolha desses alunos por conta da existência de diferenciais, bem como as estratégias e conseqüentes resultados obtidos na busca da construção desses diferenciais, visando definir ou concretizar a posição das IES.

Quanto à imagem de marca, os questionamentos abordaram as ações realizadas na busca das IES por uma identidade própria da marca, o resultado obtido com as estratégias realizadas, a percepção do público com relação a essa imagem, além das características fixadas na mente desse público em função da imagem concebida.

Quanto aos atributos, estes foram identificados ao decorrer da entrevista pelos próprios entrevistados e, aqueles mencionados de forma congruente na totalidade das entrevistas foram ranqueados ao final da entrevista, sendo esses classificados em uma ordem de importância.

Na realização desta pesquisa (qualitativa) o roteiro de questões utilizado foi o mesmo, tanto na entrevista com os gestores como junto aos coordenadores de comunicação e marketing das instituições. A intenção estava em analisar a congruência das respostas obtidas na coleta dos dados. Por ordem, serão apresentadas, a seguir, as entrevistas com os gestores, precedendo assim, as entrevistas com os coordenadores.

### 6.1.1 Entrevistas com os gestores

Os relatos das entrevistas serão precedidos de Quadros com comentários relativos às respostas efetuadas nas entrevistas com os gestores das IES em análise, conforme Quadro 6.

| Universidade Católica de Pelotas  | Faculdade Atlântico Sul   |
|---|---|
| Os pontos de paridade da IES dão conta da necessidade de uma estrutura física adequada, a função da empregabilidade, além do tratamento do preço, identificado em uma concepção no valor a ser percebido. Quanto aos pontos de diferenciação, a instituição apresenta destaque na sua inserção em políticas públicas em seus mais diversos formatos, além do fator localização, no caso da IES, uma instituição estrategicamente central, que facilita o acesso para todos os estudantes da região. | Os pontos de paridade citados estão focados em uma proposta pedagógica condizente com a realidade do mercado. Quanto aos diferenciais, destaca-se o investimento nas instalações físicas, e a localização em uma região de inegável crescimento em termos de município, além da base na experiência anterior dos profissionais que fazem parte da construção da entidade, tendo como foco as oportunidades do mercado e na não repetição dos pontos fracos apresentado pelas demais concorrentes existentes neste ambiente. |

**Quadro 6 – Posicionamento Estratégico**

Fonte: o autor (2007).

A UCPel possui um planejamento de marketing bastante genérico em termos de instituição, existe uma assessoria de comunicação e marketing que controla as ações e as atividades relacionadas principalmente à comunicação da IES. A busca dessa estrutura é por um programa lógico, visando à concretização das ações estabelecidas em termos de marketing em uma linha pré-definida.

Conforme o reitor, a universidade vem buscando valorizar sua marca junto à comunidade, através do compromisso com o futuro do aluno, principalmente dando ênfase ao lema (já com 10 anos de existência) escolhido para as campanhas publicitárias, 'seu futuro, nosso compromisso', dentro dessa linha, a universidade procura vincular-se ao compromisso com a inserção de seu aluno no mercado de trabalho.

As ações estratégicas da universidade estão estabelecidas em um pilar focado no compromisso, e distribuído em dois campos, um que compreende a ética e outro com foco na inserção regional. A divulgação das ações relacionadas a estes atributos segue uma linha em formato generalizado, ou seja, não existe

segmentação para a utilização de tais recursos frente ao público-alvo da IES.

As ações são planejadas no início de cada ano, unindo membros da reitoria e o coordenador da assessoria de comunicação e marketing, onde tais ações são discutidas, tanto em linhas gerais das ações e em questões mais pontuais para momentos específicos do exercício. Os orçamentos destinados a essas ações de marketing são definidos ao final de cada ano com bastante rigor e discutidos direta e exaustivamente, pelos membros da reitoria.

As ações são definidas em um primeiro momento de forma empírica, através da opinião dos membros da reitoria (principalmente o reitor e a pró-reitora de graduação) e pelo responsável pela coordenação de comunicação e marketing da instituição, os membros da reitoria citados anteriormente formam tais opiniões através de encontros nacionais e internacionais de universidades comunitárias de que participam, onde captam e adaptam ações referentes a tendências de mercado repassadas nestes eventos.

Num segundo momento, são definidas tendências apresentadas pelo mercado, como, por exemplo, no caso da elaboração e oferta de novos produtos (cursos). Essas tendências fazem parte de um segundo momento através de análises formais que têm sido definidas por pesquisas regionais de mercado, executadas pela própria Empresa Júnior da UCPel.

Na opinião do reitor da UCPel, quanto aos pontos de paridade, a universidade, deve ter dois formatos de serviços, um tipo que consista nas instalações físicas adequadas, como no caso de bibliotecas e material pedagógico atualizado, e outro tipo através do produto formatado pela instituição, ou seja, a função empregabilidade, devido à qualidade percebida e contemplada pelo mercado na contratação e valorização dos profissionais egressos da instituição.

Quanto aos pontos de diferenciação, o reitor acredita que a universidade hoje atinge um índice que pode ser considerado como excelente quanto à inserção da instituição nas mais diversas manifestações e políticas públicas ligadas à comunidade, como no caso do turismo, saúde, gestão municipal, programas de governo estadual, programas agrícolas, etc. Na opinião do gestor, essa atividade permanente dentro da comunidade onde está inserida é um diferencial a ser considerado.

Essas questões ligadas à inserção junto à comunidade têm sua base constituída na atuação dos alunos da instituição desde o primeiro semestre junto a seu campo de trabalho, como é no caso da TV da universidade e dos alunos que chegam a preterir uma universidade pública na busca de uma estrutura de saúde mais adequada, o que é oferecido no caso da Faculdade de Medicina.

Dessa forma, a instituição como um todo já tem sua ligação pautada nesta integração comunitária, além de serem essas, segundo o reitor, as ações constituintes da imagem da marca de qualidade da IES junto ao mercado em que atua. Para o gestor, tais iniciativas foram independentes de concorrência ou de qualquer outra variável de mercado e, porém definidas pela importância destinada por ele para esse tipo de característica de ação da instituição. O gestor identifica que as ações necessárias para inserção da instituição junto ao mercado independem de análises relacionadas a concorrência.

O reitor cita também o fato de a universidade estar localizada em uma zona central da cidade, o que contribui para que a interação com a comunidade aconteça. Segundo o entrevistado, todos os pontos do município convergem, por um motivo ou outro, para a zona central, além do fato de a universidade possuir um campus da saúde em uma região promissora da cidade, situada bem próxima da sua entrada, com isso, o item localização passa também a ser um atributo que deve ser considerado na composição estratégica da IES, no que tange a seus diferenciais.

De acordo com o gestor, o atributo preço, item cuidadosamente trabalhado pela instituição, também se caracteriza como diferencial da IES, se observado em uma concepção de valor e de benefício. Portanto, o que a universidade procura passar é o valor do serviço que é capaz de desempenhar frente ao aluno, valorizando assim o que este está 'comprando'.

No caso da Faculdade Atlântico Sul, a diretora define um planejamento para as ações de marketing, porém, inserido em um planejamento genérico da IES definido no início do exercício anual pela mantenedora, direção da faculdade, coordenadoria de comunicação e muitas vezes, os próprios coordenadores dos cursos. Esse planejamento tem geralmente características em ações, a médio e longo prazo, quando existe a necessidade de ações em curto prazo, as definições ficam a cargo da direção da faculdade e do setor de comunicação da mesma.

O foco do mercado, por parte da instituição, tem como base a formação de uma identidade da IES com este mercado, através da associação da marca da faculdade com o atributo qualidade, tanto no que se refere à área pedagógica, quanto no que tange às instalações físicas da organização. A busca da IES está em atingir os atributos citados por meio da construção pautada em outro atributo, a formação da credibilidade, tanto junto a seus alunos, como junto à comunidade em geral, a partir de ações pontuais de caráter institucional dirigida a várias áreas da sociedade na região onde se encontra a IES.

Os orçamentos e os responsáveis pelas ações desse planejamento são definidos através de reuniões anuais já citadas, durante todo o exercício. O setor de comunicação da IES vem desempenhando essas ações de marketing, prestando contas permanentemente no que tange a prazo e valores investidos pela direção da faculdade.

As ações de marketing executadas pela instituição no sentido de atingir clientes potenciais provindos de cursos pré-vestibulares, não são caracterizadas como ações de segmentação pré-definidas, ou seja, todas elas possuem um caráter generalizado, sendo controladas por um cronograma de datas que definem o tipo de ação e o período de execução das mesmas.

O planejamento definido pela faculdade tem como base, dados pautados em pesquisas realizadas, principalmente quanto à prospecção de mercado, se os resultados forem interessantes e a viabilidade confirmada, o setor de comunicação da faculdade encarrega-se de definir as estratégias de marketing a serem concebidas.

Com relação aos serviços mínimos que uma IES deve proporcionar para o aluno definir uma instituição como opção para ingresso, a gestora cita a proposta curricular que esta oferece, no sentido da qualidade de seus professores, articulados entre as áreas do saber, estabelecendo uma comunicação entre eles e junto aos alunos, além do rigor do acompanhamento acadêmico da IES frente ao aluno e ao professor.

Em termos de diferenciais, a gestora foca os esforços da faculdade em relação aos investimentos em instalações físicas, salas de aulas climatizadas, mobiliário novo, com design moderno e outros itens afins. Além disso, a faculdade

apresenta uma realidade em que o professor possui uma autonomia total para o repasse de seu conteúdo, desde que este esteja de acordo com uma proposta definida por todo um grupo que compreende, não só o dos professores como a direção da instituição.

Segundo a gestora, na construção da faculdade, a intenção maior era pautada nas necessidades da contratação de profissionais provindos de outras instituições, portanto, com experiências diferenciadas, e que, devido a esse fato, se interessavam por efetivar um sonho dentro de uma proposta nova, construída pelos anseios desses profissionais em trabalhar de uma forma diferente e com autonomia, pelo menos no que se refere a expressarem-se perante uma determinada realidade.

O perfil da Faculdade Atlântico Sul, na visão de sua gestora, também pode ser definido como inovador sob a ótica de acompanhar tendências mercadológicas como, por exemplo, sua localização. A IES está localizada em uma das regiões mais prósperas do município, tanto em termos de concentração de renda, como na quantidade de pessoas que a cada dia cresce mais nas redondezas, tanto do ponto de vista de suas atividades profissionais como pessoais.

Outra busca caracterizada como diferencial está no acompanhamento dos alunos egressos junto ao mercado de trabalho em termos de seu desempenho e da segurança técnica para enfrentar esse ambiente. Tal busca começou a ser pensada na concepção da instituição, inclusive na formação do perfil desse egresso, o que já era uma crítica da própria direção desde o início da faculdade com relação às instituições já existentes no mercado.

Dentro dessa realidade, torna-se possível a observação de algumas diferenças substanciais entre as IES em análise. No caso da UCPel, observa-se uma instituição que já possui uma história na região e que se utiliza de uma marca consolidada para perpetuar esta relação, utilizando o aluno como agente de ligação entre a instituição e a comunidade, tanto em suas ações como aluno, com sua participação em estágios ou programas que exaltam a sua responsabilidade social, como quanto profissional que leva a marca da universidade como formadora de talentos para as mais diversas áreas da sociedade.

No caso da Faculdade Atlântico Sul, a IES apresenta ações características de uma instituição moderna que busca mudar conceitos e pauta essa busca através da



divulgação da qualidade do ensino como item fundamental para a construção da credibilidade da entidade junto ao mercado, através da proposição de atributos congruentes com as características destacadas e valorizadas pelo público-alvo da instituição.

Assim, as expectativas dos alunos passam a desempenhar um papel central na avaliação do serviço prestado, pois os usuários avaliam a qualidade percebida em função de um padrão interno de julgamento, caracterizado por essas expectativas. O quesito modernidade também se reflete no destaque dado pela gestora quanto às instalações físicas da IES, sendo esse atributo considerado como de fundamental importância, principalmente em uma instituição que busca definir uma imagem inovadora junto à comunidade.

Dentro desse cenário, surge uma semelhança clara em se tratando de estratégias de posicionamento executadas pelas IES em análise. Apesar de ambas citarem pontos de paridade que levem ao entendimento que já possuem, os entrevistados os caracterizam como diferenciais.

O Quadro 7 apresenta a posição dos gestores entrevistados relacionada à imagem da marca das instituições que gerenciam.

| Universidade Católica de Pelotas   | Faculdade Atlântico Sul   |
|--|---|
| A marca Católica busca exatamente a identificação da comunidade com o termo citado. Para o reitor, a busca de conquistas, como na inserção com a comunidade, fortifica a marca Católica, e agrega a esse termo o atributo qualidade de ensino, segundo ele, característica estrategicamente perseguida pela instituição. | Todos os esforços da IES são para a associação da marca com a qualidade de ensino, através da proposta pedagógica adotada. Porém, pesquisas realizadas periodicamente revelam que o preço ainda é o atributo mais associado à marca da instituição. |

**Quadro 7 – Imagem da marca**

Fonte: o autor (2007).

Até o ano de 2005, a universidade buscava, através de exaustivos trabalhos na área de marketing, firmar frente a seu público, a identidade do nome UCPel. No citado ano, o reitor, em um Encontro Internacional de Universidades Católicas, teve despertada a idéia do redirecionamento para o fortalecimento do nome Católica,

primeiramente, devido à semelhança de siglas, Exemplo: no caso específico de Pelotas, UCPel e Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

Na opinião do reitor, tal semelhança vinha a enfraquecer ambas as marcas, pelo fato dos seguidos enganos cometidos, resultando em uma confusão entre as siglas das universidades citadas, daí a busca pelo engrandecimento da expressão Católica. Nome este, há muito tempo citado e reconhecido quando o assunto é a instituição. Exemplo: 'sou aluno da Católica'.

Daí a criação e consolidação da grife Católica, o que na opinião do reitor, ajudou e muito a fixar a marca da instituição junto à comunidade e não só ao público freqüentador da instituição. Na opinião do gestor, o trabalho, desenvolvido junto ao nome Católica, vem dando resultados muito interessantes em termos de identificação da instituição nesses últimos dois anos, se comparado ao trabalho exaustivo de muitos anos para a consolidação do nome UCPel, e que nunca acabou se consolidando.

Quanto aos atributos de marca, o primeiro a ser buscado pela reitoria, para identificação da marca da IES com os agentes envolvidos (alunos atuais e potenciais, além da comunidade) é exatamente a identidade com o termo Católica. Apesar de a IES não ser dos católicos, ou seja, de não ser imposta a fé católica, somente o respeito à religião é caracterizado pela entidade.

A relação e a identidade com o termo Católica embasam os demais atributos que se associam e formam a imagem da marca da instituição junto à comunidade, tais atributos diferem de acordo com o curso, mas a própria força do nome Católica remete, segundo o reitor, ao atributo qualidade de ensino, característica esta, considerada como fundamental na associação com a marca da IES.

A construção da identificação do atributo qualidade de ensino com o nome Católica, segundo o entrevistado, tem sua possibilidade baseada em outro atributo de fundamental importância em um âmbito estratégico, a tradição, característica, segundo o reitor, necessária e de interessante utilização frente às agruras do mercado.

A universidade tem por entendimento que, para que um atributo como 'Católica' seja considerado importante, conseqüentemente, a instituição deve ser reconhecida como referência em qualidade de ensino, pois para o reitor, a 'Católica'

sem a qualidade é algo 'vazio', mesmo de um ponto de vista puramente religioso, tanto no sentido das propostas da universidade como nos documentos da igreja, onde consta que para que haja o reconhecimento como universidade deve haver qualidade no ensino oferecido.

A qualidade citada pelo entrevistado é comprovada não só durante a permanência do aluno na instituição, mas também no futuro do discente, não só a qualidade em avaliações como no ENADE, etc., mas sim os resultados na carreira dos alunos após a sua formação, como na aprovação em concursos ou no destaque na profissão. Para o gestor, é este o tipo de qualidade buscada, pois, para ele, esse tipo de qualidade é mais fácil de ser repassada à comunidade e, conseqüentemente, formadora da relação da marca da instituição com o atributo qualidade de ensino.

Na Faculdade Atlântico Sul, o fator balizador da instituição é a busca pela qualidade pedagógica em sua essência, na opinião da gestora, o trabalho de marketing é voltado para este fator. Pesquisas internas realizadas recentemente provaram que os alunos (65%) definem sua escolha pela faculdade pelo fator mensalidade (a Atlântico Sul possui mensalidades consideravelmente mais baratas que a concorrência direta). A gestora ressalta que a estratégia de competitividade de mercado, através mensalidades mais baixas, é decorrente de um planejamento orçamentário que permite que esse diferencial seja viável, no sentido de sustentar a instituição através dessas mensalidades.

Mesmo assim, a busca é contínua através de ações como a construção de matrizes de ensino originais, perfil arrojado de professores, processo de auto-avaliação institucional em todos os setores da IES realizado semestralmente, além de outras ações, que definem a faculdade como perseguidora de uma identidade muito clara para quem faz a gestão da instituição. Ou seja, apesar de a maioria dos alunos ainda associarem a faculdade ao preço baixo, o caminho que vem sendo trilhado é considerado o acertado para o alcance da imagem pretendida: a qualidade do ensino.

A busca pela identificação com esse atributo faz a Faculdade Atlântico Sul, regular suas ações em função da construção de imagem de sua marca em atributos como a modernidade, ou seja, a identificação da instituição relacionada ao novo, ao inovador, ao não existente, ao diferenciado, sempre em busca da relação entre a marca da IES com a qualidade de ensino oferecida.

No tema relacionado à imagem da marca percebe-se uma identidade semelhante entre as duas instituições em estudo. Embora ambas busquem uma identificação de suas marcas através do atributo qualidade de ensino, mesmo que, como nos itens anteriores, as IES apontem para caminhos diferentes quanto aos formatos das estratégias desenvolvidas, o foco apresenta-se semelhante na priorização quanto à identificação da marca com o atributo qualidade de ensino.

Contudo, o fator de diferenciação que pode ser identificado entre as IES em estudo, refere-se ao fato de que a UCPel pauta a qualidade no ensino na percepção da comunidade quanto à atuação de seus profissionais, mostrando mais uma vez a importância da inserção junto à comunidade que a instituição persegue, focada na força da marca da instituição em termos de referência acadêmica no âmbito regional.

A Faculdade Atlântico Sul busca essa qualidade no ensino em um moderno formato de suas rotinas, sempre adequadas conforme as necessidades apresentadas pelo mercado, demonstrando uma direção para a realidade exposta pelo ambiente através da exploração de oportunidades ratificadas pelo público componente deste cenário. Pela realidade exposta por ambas as instituições é mais uma vez clara a diferença entre o institucional *versus* o mercadológico.

| Universidade Católica de Pelotas   | Faculdade Atlântico Sul   |
|--|---|
| O atributo mais importante na opinião do reitor da instituição é referente à qualidade de ensino, seguido pela inserção na comunidade, ética, estrutura física, o compromisso com o futuro do aluno no mercado de trabalho, tradição, localização e o custo relacionado ao valor cobrado pela IES. | Os atributos, por ordem de importância foram ordenados na seguinte forma: qualidade no ensino, preço, aparência física da IES, credibilidade, participações em ações junto à comunidade, modernidade e localização. |

**Quadro 8 – Atributos**

Fonte: o autor (2007).

Questionados com referência aos atributos citados durante a entrevista, foi solicitado que os gestores os definissem através de uma ordem de importância, se consideradas as realidades perseguidas pelas IES com relação a suas estratégias de posicionamento de marca.

Portanto, para o reitor, o primeiro elemento, por ordem de importância, a ser percebido como atributo relacionado à universidade é a qualidade no ensino da IES. Segundo o gestor, a busca incessante por esse quesito e a inserção junto à comunidade são atributos-chave para a instituição.

Como terceiro elemento o reitor cita a questão ética, uma das bases do pilar estipulado no planejamento da universidade. Para o gestor, o fator ético é fundamental em qualquer inserção de mercado, principalmente quando o serviço prestado trata da educação, e a entidade envolvida tem o 'peso' de uma instituição católica com mais de 40 anos de mercado.

O próximo ponto observado é a estrutura física, sem o escopo de ostentação, mas com relação à higiene, limpeza, espaços próprios, qualidade em termos de estrutura pedagógica, como no caso de bibliotecas, laboratórios, etc., ou seja, os cuidados com o ambiente onde se recebe e onde convivem os alunos.

Como próximo item é citado o compromisso com o futuro do aluno no mercado de trabalho, resultado de todo o trabalho de inclusão desse aluno junto à comunidade durante sua permanência na instituição. O próximo item trata da tradição, atributo considerado também de extrema importância, visto que pode ser definido como um diferencial no mercado em que se insere a IES. O gestor da IES coloca como próximo ponto a localização. Para ele, a universidade está em um espaço, como citado, de convergência, não só dos cidadãos que residem no município, como os moradores de municípios vizinhos.

Por fim, o reitor cita a questão do custo relacionado ao valor cobrado pela IES. Para o gestor, o custo é instrumental e não final, ou seja, o aluno não pode ser 'sacrificado' com a falta de qualidade no ambiente acadêmico e de qualidade de trabalho exercida, somente para ter um preço mais baixo a investir na instituição.

Em outra acepção, o gestor analisa o custo dentro de um contexto de preço para o aluno, citando que a universidade raramente trabalha o preço como instrumento de mercado, mesmo com as pressões exercidas pela concorrência, que faz do preço seu grande instrumento de marketing, estratégia considerada deplorável para o reitor, em termos de qualidade de educação, mas reconhece que esse atributo relaciona a instituição com o preço alto. Ele justifica que a universidade hoje trabalha em dia com seus dissídios e possui quadro de carreira, o que faz da

instituição a melhor empregadora do município, para o gestor, essa realidade não é possível com preço baixo.

Na Faculdade Atlântico Sul, seu ponto principal está na qualidade de ensino permanentemente perseguida através do reconhecimento proveniente do ambiente, da qualidade dos profissionais, formato curricular e acompanhamento de discentes já atuantes no mercado de trabalho. O segundo ponto é definido como o preço que vem sendo cobrado do aluno e que, paralelamente, vem sendo investido na instituição.

O terceiro ponto na escala é a aparência física da IES, que já foi citado anteriormente como diferencial, considerado pela gestora. A participação em ações junto ao mercado de trabalho foi um atributo citado logo a seguir, pautado no acompanhamento dos alunos, na busca do perfil de formação que a faculdade procura executar. Logo após, surgem questões de convívio social, referentes à penetração de estratégias da instituição junto à comunidade.

É também componente na escala a modernidade, o que, na opinião da gestora, é hoje característica marcante da instituição, tanto no que se refere à aparência física da entidade, como quanto a ações executadas pela mesma. Como último item citado surge a localização, como já citado, um atributo estratégico, ou seja, uma instituição inovadora na região do município que apresenta o maior crescimento em termos de concentração de renda.

Com as diferenças detectadas na classificação dos atributos expostos nas entrevistas, observa-se uma coerência de ambos os gestores. No caso do reitor da Universidade Católica, evidencia a qualidade de ensino como atributo mais importante, do ponto de vista institucional, assim como a diretora da Faculdade Atlântico Sul, porém, ligando essa qualidade ao âmbito pedagógico, através de ações inovadoras praticadas pela entidade.

Os atributos subseqüentes apresentam uma ordem que realmente norteiam suas características na definição de estratégias frente ao mercado de atuação. Como exemplo, a universidade foca, mais uma vez o convívio social dirigido à inserção da IES junto à comunidade, com base em um histórico característico de uma entidade com uma proposta institucional em suas ações, enquanto a gestora da

faculdade foca no preço, ponto importante e de maciça divulgação em termos de posicionamento por parte das propagandas executadas pela instituição.

O atributo da ética é bem ranqueado pelo reitor da universidade, haja vista a importância da IES em termos de reputação. O próximo item, apesar de apresentar semelhança, mostra também uma curiosidade do ponto de vista do reitor entrevistado, com estrutura física da UCPel surgindo como importância maior. Contudo, é importante evidenciar que a postura do reitor continua conservadora em termos de uma estrutura necessária para o desenvolvimento de um bom trabalho, enquanto que os diferenciais tangíveis apresentados pela estrutura física da Faculdade Atlântico Sul são permanentemente divulgados através de suas peças publicitárias, sempre com características arroladas na inovação e na diferenciação em relação a outras entidades do mercado.

A inserção no mercado de trabalho também é coincidente entre as duas IES, em análise, sendo seguida pela localização no caso da Universidade Católica e o convívio social para a gestora da Faculdade Atlântico Sul, mostrando que o foco institucional da faculdade existe, porém é suplantado pelo foco mercadológico. A modernidade surge como item verificado pela gestora, adequado à coerência das estratégias de mercado na base da realidade apresentada pela instituição em termos de pontos de diferenciação.

Mais uma vez a integração no decorrer da entrevista é confirmada nos últimos itens. O reitor estabelece principalmente a localização e, em último lugar, o preço, enquanto que a diretora, também exalta a importância da localização, mas não em uma proporção tão considerável.

Surgem, neste item, questões claramente evidenciadas, como no caso da busca incessante pelo posicionamento das marcas de ambas as instituições, relacionadas ao atributo qualidade de ensino, mesmo que através de ações diferenciadas. Enquanto que a UCPel usa sua reputação e tradição no mercado através de sua inserção junto à comunidade, a Faculdade Atlântico Sul, como instituição nova, pauta sua qualidade no ensino em uma moderna estrutura pedagógica, baseada nas necessidades de mercado, apesar de identificar que sua clientela atual ainda relaciona sua marca ao preço, principalmente quanto ao motivo de ingresso. Porém, a instituição não vem medindo esforços para a identificação,

através de suas estratégias mercadológicas, da imagem da IES com a qualidade pedagógica.

### 6.1.2 Entrevistas com as coordenadoras das assessorias em comunicação e marketing

Os relatos das entrevistas serão precedidos de Quadros (9 a 11) com comentários relativos às respostas efetuadas nas entrevistas, na etapa da pesquisa relacionada, aos coordenadores das assessorias de comunicação e marketing das IES em análise.

| Universidade Católica de Pelotas  | Faculdade Atlântico Sul  |
|---|--|
| Os pontos definidos como de paridade estão vinculados à estrutura física, à qualidade de ensino oferecida e à relação custo/benefício de acordo com a realidade do aluno em questão no que se refere aos valores cobrados. Relacionando-se aos diferenciais, a qualidade percebida pela clientela (atual e potencial) é acompanhada da inserção social, localização e da qualificação focada nas exigências do mercado de trabalho. | Os pontos de paridade são definidos como a qualidade de ensino e a estrutura física da IES quanto ao atendimento ao aluno. Segundo a coordenadora, a diferenciação também está na qualidade de ensino e no comprometimento da IES com seu aluno (atual e potencial), para a profissional, é exatamente por isso que a instituição é orientada pelo mercado, ou seja, oferece o que o mercado quer e que até então não existia. |

#### Quadro 9 – Posicionamento estratégico

Fonte: o autor (2007).

A UCPel trabalha com estratégias institucionais definidas junto a alguns parceiros, como patrocínios a eventos e campanhas de responsabilidade social, além de um planejamento visando à execução de grandes estratégias focadas no processo de vestibular, definidas junto à comissão responsável por esse processo, tanto essas como as ações institucionais são elaboradas pela coordenação e repassadas, depois de definidas, inclusive com orçamento, para aprovação ou não junto à reitoria.

Segundo o coordenador, os objetivos do planejamento de marketing da IES visam à valorização da marca da instituição, principalmente no que tange às



informações geradas pela universidade quanto às atividades da instituição junto à comunidade, repassadas a outros veículos de imprensa local e regional, na intenção de identificar-se com esta comunidade, inserindo-se nesta com atividades culturais, por exemplo, como o apoio ao grupo Tholl<sup>5</sup>.

A execução das estratégias de marketing da universidade, por definição da reitoria, é realizada de forma genérica, apesar de ser de conhecimento do setor a heterogeneidade do público que ingressa hoje na instituição, tanto os alunos recentemente egressos do ensino médio, como de pessoas que já atuam no mercado de trabalho.

Haja vista essa realidade, a universidade, através de sua coordenadoria de comunicação, além de ações pontuais junto a cursos pré-vestibulares e escolas como no caso de visitas e de recepções desses alunos na universidade, também realiza ações por meio da mídia massiva com apoio em programações veiculadas em canal de televisão aberta, principalmente no período que antecede o processo de vestibular.

A definição por estratégias de divulgação da marca é executada pela coordenadoria de comunicação que, segundo seu coordenador, é responsável somente pelo 'P' da Promoção no que se refere ao composto de marketing. A forma como essas estratégias são definidas junto ao mercado tem como base a realização de pesquisas internas, tanto junto a alunos atuais, como a alunos inscritos no vestibular, que, através de uma análise socioeconômica, fazem com que a universidade apresente mecanismos para definir seu formato de atuação, fundamentados em algumas das características socioeconômicas deste público.

Para a UCPel, na opinião de seu coordenador de comunicação e marketing, os pontos de paridade que deveriam caracterizar o mercado para as IES serem consideradas opções nesse contexto deveriam estar pautados na qualidade do ensino, no sentido de agregar ao aluno uma percepção ampla de mundo e não apenas por uma exigência formal, ou seja, a IES deveria, para ser uma opção, estabelecer um tipo de comprometimento junto a este aluno, com a qualidade de ensino repassada ao mesmo. Para isso, segundo o entrevistado, a IES deve ter instalações físicas que proporcionem ao aluno a condição necessária para buscar e explorar o saber junto a sua área de interesse.

---

<sup>5</sup> Grupo circense estabelecido no município de Pelotas.

Para o coordenador, o próprio atributo ligado à estrutura física da instituição, se bem trabalhado, pode ser considerado um grande diferencial. No caso específico da universidade, o entrevistado acredita ser esse um problema que, devido às deficiências apresentadas pela IES, vem prejudicando-a, inclusive quanto à escolha de alunos que poderiam caracterizar-se como potenciais, já que hoje o mercado apresenta a característica da concorrência que neste item apresenta um ponto forte.

Na visão do entrevistado, em sua maioria, o aluno de hoje, ingressa em uma universidade com o mesmo espírito, como se fosse comprar um produto. Dessa forma, o atributo preço é de importância significativa perante esse aluno. Na concepção da universidade, um aluno como este tem seu pensamento focado em curto prazo, o que não reflete na filosofia da instituição.

A universidade, com seu comprometimento focado no desenvolvimento da região, concentra seus esforços no aluno, para que este valorize seu valor investido e, conseqüentemente, colha frutos após uma formação condizente com seu investimento, ou seja, apesar de possuir uma mensalidade mais alta, a universidade não é descartada como uma opção viável ao aluno-potencial.

Ainda com relação ao tema custo, o fato de a região estar empobrecida influencia muito o aluno a optar por um curso mais barato, o que reflete na obrigatoriedade do setor de comunicação e marketing da instituição focar no valor agregado oferecido pela universidade. Mesmo assim, visto o imediatismo e a visão em curto prazo, característica da instituição, a entrada de IES com mensalidades menores tem refletido diretamente nos resultados financeiros da instituição.

Embora existam alguns comentários considerados pertinentes em nível de sugestão, do ponto de vista de estrutura e de preço, a assessoria de comunicação e marketing da universidade não opina nas questões referentes a investimentos, a não ser relacionadas a campanhas a serem executadas; outros investimentos são todos definidos exclusivamente pela reitoria.

Na questão dos pontos de diferenciação da universidade no contexto mercadológico, o entrevistado cita que por ser uma universidade, a diversificação dos saberes, as possibilidades de inserção na comunidade, a complementaridade e a interdisciplinaridade possível em um contexto de universidade podem ser consideradas como um diferencial.

A realidade exposta acima, somada à qualidade na formação dos professores da instituição (70% entre mestres e doutores) relaciona a IES com o atributo qualidade de ensino, através de um diferencial presente se relacionado com o mercado.

Outro atributo necessário de ser salientado é com relação a qualidade do ponto de vista da formação contínua de profissionais para o mercado de trabalho. O oferecimento, pela instituição, de cursos de especialização, mestrado e doutorado proporciona ao aluno a oportunidade de qualificar-se permanentemente frente aos desafios impostos por esse mercado, tornando o aluno um agente propagador de uma imagem positiva relacionada à universidade.

O fator localização é também um atributo considerado como diferencial para o entrevistado, a convergência dos municípios para o centro da cidade é praticamente inerente, onde a maioria da população tem acesso à universidade e isso realmente faz a diferença na escolha do aluno, na opinião do coordenador.

O planejamento de marketing da Faculdade Atlântico Sul é realizado semestralmente, através de ações em curto prazo. As ações de marketing são elaboradas entre a direção e executadas pela assessoria de comunicação e marketing da instituição.

Segundo a coordenadora, as ações da faculdade possuem identidades diferentes, uma na busca de novos alunos e outra para estabelecer uma referência quanto à marca da instituição junto ao mercado. Para a coordenadora, o público que compõe a comunidade do município é muito tradicional, o que dificultou as ações da faculdade em seu início. A coordenadora relata, ainda, que é muito difícil 'vender' uma proposta nova em um mercado em que o principal concorrente já existe há mais de 40 anos, ainda mais com uma mensalidade inferior, nesse caso, a identificação do serviço com a qualidade é um processo complexo.

Dessa forma, a comunicação da faculdade trabalha em um binômio, qualidade de ensino e mensalidade adequada, na permanente busca junto à comunidade de reforçar esses atributos através de ações pontuais, como trazer alunos-potenciais para conhecerem as instalações da instituição e a realização de pesquisas internas identificando como os alunos já matriculados chegaram até a IES. Segundo a coordenadora a maioria maciça de alunos que ingressam na

instituição chegou até a mesma através de indicação, o que, na opinião da entrevistada, caracteriza um bom trabalho interno feito da IES com seus alunos atuais, que se mostram cada vez mais satisfeitos com o ambiente oferecido.

Um exemplo característico desse tipo de ação de marketing visando à identidade do aluno com a instituição é a campanha 'sou Atlântico Sul'. Nesta campanha, o aluno ganha um adesivo com os dizeres citados para colar em seu veículo, ou em um veículo de um amigo, parente, etc., automaticamente o aluno cadastra a placa do veículo na base de dados da instituição que sorteia, uma vez ao mês, uma placa que, cujo agraciado, recebe a isenção da mensalidade referente àquele mês.

Essa campanha atinge inclusive os alunos do Pró-Uni, que mesmo não pagando, se sorteados, recebem o valor da mensalidade em dinheiro. Tal tipo de ação, segundo a coordenadora, também auxilia na questão inadimplência, visto que só concorrem os alunos em dia com a mensalidade.

Apesar de não haver ações específicas em termos de segmentação junto aos alunos-potenciais da instituição, a coordenadoria de marketing vai até os cursos pré-vestibulares e divulga a instituição periodicamente, porém, o foco é na melhora constante da qualidade do ambiente frente aos atuais alunos, para que estes 'multipliquem' os pontos fortes da instituição perante a comunidade e assim, o atributo qualidade de ensino possa também a ter sua identificação forte com o público potencial, da mesma forma como é o preço.

Embora seja um processo dificultoso, o preço formata-se como um diferencial, sendo trabalhado praticamente na totalidade das peças publicitárias das IES. Porém, na visão da entrevistada, tal atributo não pode ser trabalhado isoladamente em termos de marketing pela IES, para a coordenadora, a fortificação da marca só virá com a identificação da instituição com o atributo qualidade de ensino.

Na Faculdade Atlântico Sul, os pontos de paridade destacados estão na qualidade de ensino e, como já citado, na questão da infra-estrutura, principalmente no que tange ao atendimento ao aluno tanto em termos de respeito a ele, como no caso do cumprimento da hora aula e aos direitos do aluno em função de suas atividades junto à instituição, ou seja, um compromisso mútuo junto ao cliente.

Os itens citados (qualidade de ensino e comprometimento) são, para a coordenadora, os grandes diferenciais da instituição frente ao mercado. Em termos de busca, o posicionamento pretendido pela instituição está em tornar-se uma referência de instituição na região, tornando-se uma IES responsável pelo desenvolvimento da região como um todo.

As diferenças apresentadas entre os discursos neste item iniciam em uma análise pontual da postura proveniente da coordenadora da assessoria e marketing da Faculdade Atlântico Sul, através da apresentação de uma divulgação focada em um atributo que sempre exercerá certa influência frente a determinado público-alvo, o preço, principalmente vindo de uma IES nova, em um mercado tradicionalmente caracterizado por valores altos no que tange às mensalidades cobradas pela principal concorrente direta.

Mais uma vez, nota-se uma base mercadológica forte provinda da Faculdade Atlântico Sul, instituição mais 'enxuta' e com deveres burocráticos mínimos para a execução de ações estratégicas junto ao mercado e do ponto de vista interno. Exemplo disso são os pontos de paridade e de diferenciação definidos como semelhantes de coordenação, ou seja, uma IES que ingressa no mercado com plena visão da realidade necessária para um posicionamento adequado e de interesse para o público-alvo, um conhecimento quanto aos pontos carentes apresentados pelas instituições já constituintes desse mercado, incididos de forma direta em busca de uma posição forte frente à concorrência, baseada em atributos estratégicos valorizados e percebidos pelos clientes, provenientes das oportunidades destacadas pelo ambiente.

No caso da UCPel percebe-se uma posição coerente, comprometida com a já citada inserção regional, além de uma conseqüente qualificação de profissionais junto ao mercado de trabalho, que contrasta com pontos de paridade evidenciados e não atingidos; caso da estrutura física e dos problemas referentes às diferenças entre preços cobrados e perfil de alunos-potenciais, o que mostra, no mínimo, uma resistência ideológica da instituição por parte dos profissionais que elaboram essas estratégias.

Tal fato pode ser detectado como possível divergência de foco entre as estratégias elaboradas pela reitoria da instituição e a visão de quem executa tais estratégias.

| Universidade Católica de Pelotas  | Faculdade Atlântico Sul   |
|---|---|
| A universidade busca uma imagem ligada a sua inserção junto ao mercado como instituição parceira da região, porém, o coordenador percebe que atualmente a figura do público para a instituição é de uma entidade que se 'acomodou' por ter passado muito tempo 'só' no mercado. | Os atuais alunos da instituição, em sua maioria, já relacionam a imagem da IES à qualidade de ensino, fato esse construído com base em alguns outros atributos, como a inserção no mercado de trabalho, a relação com a sociedade, além da localização estratégica da instituição, porém, o preço ainda tem forte identificação junto ao público-potencial. |

**Quadro 10 – Imagem da marca**

Fonte: o autor (2007).

Na UCPel, a busca pela construção da imagem é de uma instituição comprometida com a região, através da divulgação de órgãos como o Hospital Universitário, no sentido de agregar serviços à comunidade, por meio de espaço disponível ao aluno, que o torna parte do contexto da comunidade local e de atividades práticas. Outro fator de significativo trabalho para a inserção junto à comunidade é o trabalho de apoio cultural e de responsabilidade social desenvolvida em demasia e divulgada exaustivamente pelos meios de comunicação, principalmente pelo site da universidade e de jornais locais.

Para o coordenador, a realidade do mercado é um grande balizador de imagem para a instituição, ou seja, o número de profissionais egressos da universidade caracteriza o município como um todo, independente da área. Porém, o coordenador cita que, embora haja um plano de ação para reforçar essa característica junto ao público-alvo, a universidade ainda requer um trabalho mais efetivo, que possa caracterizar a entidade como formadora de talentos, para que seja isso transmitido de forma clara junto ao público de interesse.

Conforme o coordenador, atualmente o público de interesse da universidade relaciona a instituição como uma entidade que passou um longo tempo 'acomodada', talvez por haver somente ela no mercado. Apesar de seu corpo docente apresentar uma efetiva formação no que tange a mestrados e doutorados, essa imagem ainda não é divulgada e, conseqüentemente, não percebida pelo público de interesse da universidade e pela comunidade em geral.

Para o coordenador, a universidade, devido à gama de serviços que possui em sua estrutura, poderia trabalhar mais internamente, aglutinando habilidades e

saberes para que possa inserir-se de forma mais presencial perante a sociedade, gerando assim, uma imagem mais clara e próxima do público que constitui o município e a região. Dessa forma, a diversidade ofertada pela universidade seria um pólo de geração de riqueza para a região.

A imagem de marca da Faculdade Atlântico Sul tem sua origem no slogan da instituição 'mudando conceitos', ou seja, a instituição ingressou no mercado para mudar conceitos relacionados à qualidade e ao formato do ensino oferecido a seus alunos. Exemplo disso é a grade curricular moderna e as instalações condizentes com o fator qualidade do ensino repassado, como é o caso da climatização em todas as salas, algo inédito no município. Quanto à imagem hoje percebida pelos alunos atuais, a coordenadora acredita que, apesar de uma forte identificação da instituição com o fator preço, a IES já possui sua maioria de clientes (alunos) que já identificam a faculdade com o atributo qualidade de ensino.

Para a coordenadora, os alunos que foram potenciais, podem sim ter vindo em sua maioria para a instituição pelo atributo preço, mas hoje, como alunos atuais, permanecem na IES pela qualidade percebida. Para a entrevistada, por não ser uma faculdade com caráter filantrópico, a instituição não possui bolsa de estudos, caracterizando os alunos que buscam ingressar na entidade, quando na matrícula, já terem analisado várias matrizes curriculares de diversas instituições, daí a percepção da força da qualidade de uma proposta pedagógica como elemento diferenciador e de imagem de marca frente ao aluno atual da IES.

De acordo com a assessoria de comunicação e marketing da faculdade existe um forte sentimento de fidelidade pela instituição por parte da clientela, não só com relação à permanência do aluno, mas na busca desse aluno por roupas e outros utensílios que demonstrem para a sociedade o fato de o aluno ser parte da IES. Do ponto de vista do funcionário, como é uma instituição nova, a entidade apresenta praticamente o mesmo grupo instruído para atender o aluno como cliente, sempre buscando a melhor forma de atendê-lo. Fazendo-o sentir parte da instituição, tendo livre acesso, inclusive à direção, sem a necessidade de qualquer procedimento mais burocrático.

Para a coordenadora, o fator localização também conta como um atributo estratégico, segundo ela, por estar localizada em uma região de forte crescimento no município. A IES também é vista como parte desse crescimento, inclusive pelos

empresários que atuam nas imediações, devido ao fato comprovado quanto ao número de estabelecimentos criados nas redondezas após a criação da instituição. Outro caso real percebido é uma espécie de migração de alunos para essa região do município, fato comprovado pela maioria dos alunos atuais da instituição vir do bairro onde está localizada a principal concorrente da faculdade.

A inserção junto à sociedade também se fundamenta como um atributo de suma importância para a Faculdade Atlântico Sul, como pesquisas mercadológicas realizadas por professores e alunos, assessoria jurídica na Associação Comercial do Município e em municípios vizinhos, atuação junto à delegacia da mulher, além do trabalho *in loco* da assessoria de comunicação e marketing da instituição junto aos cursos pré-vestibulares, escolas particulares e públicas da cidade. Mesmo assim, segundo a coordenadora, ainda existem muitas dúvidas referentes à instituição por parte dos alunos-potenciais no sentido de compreenderem e conhecerem a IES, cujas atividades fortalecem a atuação da entidade frente à comunidade.

Essa inserção na sociedade também é evidenciada quanto às oportunidades junto ao mercado de trabalho, pois a instituição possui um setor de estágios responsável por realizar o contato da entidade com empresas em vistas a encaminhar alunos para o mercado e conseqüentemente testar a moderna matriz curricular da instituição voltada para esse mercado com a realidade apresentada pelo mesmo. Exemplo disso é o curso de MBA já oferecido pela instituição e que tem em, sua maioria, alunos egressos da entidade.

Analisando as entrevistas no ponto referente ao tema Imagem de Marca, percebe-se que as estratégias que visam à identificação da marca da Universidade Católica, do ponto de vista do coordenador, seguem a ótica da inserção junto à comunidade, porém, o entrevistado, mesmo acreditando na necessidade da exploração desse ponto forte e considerável da instituição, expressa a percepção de que os clientes-potenciais identificam a IES como uma entidade que se ‘acomodou’ no mercado por estar sozinha há bastante tempo. Fato este reforçado pela inserção de instituições com propostas inovadoras e diferenciadas surgindo no mesmo mercado.

Como exemplo dessas novas instituições, a Faculdade Atlântico Sul que trabalha estrategicamente o posicionamento por preço frente aos alunos potenciais, segundo a coordenadora entrevistada, a IES já possui também o atributo qualidade



de ensino acompanhando essa relação, graças ao profícuo trabalho realizado diante dos alunos atuais da instituição no que se referem às atividades realizadas junto à comunidade em sua preparação para o mercado de trabalho, disseminando, assim, as características da instituição perante a sociedade.

A diferença evidenciada entre as instituições em um ponto de vista estratégico, mostra uma clara busca por reposicionamento de uma entidade tradicional e uma exploração de oportunidades de uma nova entrante. Se levada em consideração a congruência entre o pensamento dos gestores e as atividades dos coordenadores, fica evidente mais uma vez a caracterização da competição entre o ideal institucional e um perfil mais mercadológico, principalmente quanto aos atributos identificados como valorosos para a clientela (atuais e potenciais) das IES.

| Universidade Católica de Pelotas  | Faculdade Atlântico Sul   |
|---|---|
| Na Universidade Católica o atributo mais importante a ser considerado é a qualidade de ensino, seguido pela convivência com a sociedade, colocação no mercado de trabalho, preço, estrutura física do local, diversificação de saberes, responsabilidade social, cultura e a localização. | No caso da Faculdade Atlântico Sul, os itens por ordem de importância foram definidos da seguinte forma: em primeiro lugar a qualidade de ensino, seguida da atuação frente ao mercado de trabalho, inserção na sociedade, preço, necessidades dos clientes, comprometimento, estrutura física e localização. |

**Quadro 11 – Atributos**

Fonte: o autor (2007).

Para o coordenador da assessoria de comunicação e marketing, na Universidade Católica, o atributo mais importante a ser considerado é a qualidade de ensino proveniente da qualificação de seus alunos e da tradição que a instituição representa junto ao mercado. Após, surge o convívio social pautado nas atividades dos alunos junto à comunidade, o que, se bem realizado, gera como consequência o próximo item, a colocação no mercado de trabalho, já com vistas à atuação do egresso como profissional, seguida pelo preço que, apesar de o coordenador acreditar ser um item de alta relevância, não é política da universidade, devido a uma ideologia arrolada na capacidade do valor que a instituição pode vir a agregar ao aluno.

Um próximo item de importância na pauta do entrevistado está na estrutura física adequada às exigências do mercado, este item remete o entrevistado a um

próximo item, a diversificação dos saberes, provindos de uma estrutura característica de universidade, ou seja, a possibilidade de o aluno-potencial definir-se, entre várias áreas disponíveis neste tipo de estrutura.

Outro componente em consideração citado a seguir está na responsabilidade social da entidade. No caso da UCPel, mostra-se bastante presente, inclusive fundamentando e auxiliando nas estratégias da IES para inserção junto à comunidade, como no caso do próximo item, a cultura, mais uma via de exposição da marca diante do mercado. Finalizando, o entrevistado cita a localização, em sua opinião, atributo estratégico em termos de convergência para a grande maioria de alunos que se interessem em ingressar na universidade.

No caso da Faculdade Atlântico Sul, os itens por ordem de importância foram definidos da seguinte forma: em primeiro lugar está, a já citada em demasia, qualidade de ensino, em segundo lugar e com forte dependência do primeiro item citado está a atuação da instituição frente ao mercado de trabalho para tornar os alunos da instituição agentes formadores de opinião, gerando uma identificação de qualidade referente a marca frente a este mercado, o atributo seguinte está na inserção na sociedade gerando uma construção baseada no comprometimento da instituição com o desenvolvimento.

Um item que recebeu destaque e caracteriza-se como atributo verificado está na própria identificação das necessidades dos clientes, ou seja, a análise permanente da entidade perante as necessidades e desejos apresentados pela clientela (atuais e potenciais). Tal atributo remete a uma idéia que também caracteriza as ações da instituição, o comprometimento, do ponto de vista da entrevistada, é neste item que está a base que a IES necessita para que a qualidade de ensino suplante o preço, inclusive no que tange aos alunos potenciais, segundo a coordenadora, como já acontece com os clientes.

Mais um item comentado é o preço, no sentido de o valor a ser repassado pelo aluno e da viabilidade do mesmo, o que permite que a organização se posicione no mercado através deste item e a estrutura física, considerada uma 'obrigação', em vista da realidade exposta pelo mercado, finalizando no atributo localização, como algo bastante estratégico, segundo a coordenadora, além de estar de acordo com as demais situações elencadas no foco permanente nas necessidades dos clientes identificadas pela IES.

Existe uma semelhança enorme em termos de estruturação quanto à importância dos atributos citados por ambos entrevistados durante a aplicação do roteiro, ou seja, apesar de as estratégias traçadas serem diferentes em sua concepção e execução, os graus de importância dados pelos coordenadores de assessoria e marketing das instituições em análise caracterizam-se através de uma enorme semelhança, principalmente no que tange aos atributos congruentes entre as duas instituições.

Como conclusão deste item em análise, constatou-se que as IES arroladas neste estudo possuem concepções de naturezas diferenciadas quanto à execução de suas estratégias mercadológicas quanto ao aspecto de definir seu posicionamento de marca frente ao mercado.

A UCPel apresenta um trabalho direcionado à promoção da marca de forma institucional junto à sociedade objetivando mantê-la em permanente evidência, mesmo que a coordenadoria de assessoria em comunicação e marketing não concorde com algumas prioridades definidas pela gestão da instituição, principalmente quanto a alguns pontos fortes que a instituição já possui, caso da qualificação de professores, por exemplo. O setor apresenta uma função totalmente ligada à promoção dos produtos, não apresentando um caráter mais agressivo, muitas vezes voltado para o papel apresentado pelo ambiente de mercado, hipoteticamente resultante de uma falta de autonomia ou excesso de burocracia para a realização de ações.

A assessoria da Faculdade Atlântico Sul, devido a características estruturais e ideológicas mais dinâmicas e menos burocráticas, consegue adequar-se quanto à execução de suas estratégias em um formato mais agressivo e dinâmico, com foco direto nas necessidades apresentadas pelo mercado por meio de uma autonomia maior quanto a concepção das estratégias e ações a serem adotadas como, por exemplo, caso do preço e das ações junto aos alunos atuais da entidade.

### 6.1.3 Congruência entre os discursos

Como item derradeiro da etapa qualitativa da pesquisa, será apresentado a seguir uma análise da congruência entre os discursos que compuseram as entrevistas acima. A intenção deste item está em avaliar se as estratégias apresentadas pelos gestores entrevistados apresentam coerência com as estratégias executadas, citadas pelos coordenadores de comunicação e marketing das instituições.

#### 6.1.3.1 Posicionamento estratégico

No presente item é interessante que ocorra uma divisão entre os pontos de paridade e de diferenciação citados durante as entrevistas. No caso da UCPel, mais uma vez a congruência é evidenciada entre os discursos, tanto para o reitor da entidade como para o coordenador de comunicação e marketing, segundo estes, para uma instituição constituir-se em uma opção de escolha para um aluno na realidade do mercado atual, esta deve oferecer uma estrutura física adequada que represente a dimensão do valor que este aluno estará investindo e no conseqüente retorno gerado pela instituição, suplantando assim uma necessidade de competição por preço.

Esse fator é considerado como de suma importância pela instituição, tanto na elaboração como na execução das estratégias da entidade. Como possui um preço mais alto em relação à concorrência, o foco entre o benefício e o valor deve ser permanentemente envolvido nas estratégias repassadas ao mercado, porém, na opinião do executor dessas estratégias, este trabalho ainda está muito aquém das possibilidades reais da instituição e mesmo de suas prioridades em termos de marketing.

A congruência não é apresentada quando, aliado aos itens citados, o reitor cita também o fator empregabilidade, enquanto que o coordenador cita a qualidade de ensino, o que desperta certa curiosidade, já que no item subsequente o reitor alia esta qualidade à imagem de marca ideal para a IES que ele administra.

No caso dos diferenciais apresentados pela universidade, mais uma vez a qualidade de ensino percebida pelo aluno é citada somente pelo coordenador de comunicação e marketing, aliada ao atributo focado nas exigências do mercado de trabalho, além do destaque para as características de localização e inserção social, estas congruentes com o discurso do reitor.

A congruência é encontrada entre os discursos do reitor e do coordenador da assessoria de comunicação e marketing da UCPel. Ambos entrevistados definem em seus discursos que, tanto a elaboração como a execução de estratégias voltadas para o mercado da instituição têm um foco institucional pautado na inserção da entidade junto à comunidade. No caso do reitor, o mesmo cita a ética como peça fundamental no processo de manutenção da relação com o mercado, porém, tal fato somente reforça a identidade entre a proposta e a execução da utilização dos recursos mercadológicos da IES, tendo como base as características apresentadas pelo público que compõe o mercado de atuação da entidade.

No caso da Faculdade Atlântico Sul, os discursos da diretora e da coordenadora de comunicação e marketing apresentam certa congruência, porém não em sua totalidade. Ficou claro que a gestora cataloga a utilização dos recursos de marketing da instituição no binômio: qualidade de ensino – instalações físicas, ela acredita que este último item pode ser emblemático na perpetuação do fator qualidade de ensino. A coordenadora entrevistada apresenta outro binômio, também incluindo novamente a qualidade no ensino, porém acompanhada do preço, fator evidente nas peças publicitárias expostas pela instituição em mídia de massa.

Na Faculdade Atlântico Sul, os pontos de paridade enumerados apresentam congruência entre os dois discursos. Para as entrevistadas, todos estes pontos têm como base o respeito pelo aluno e a orientação dada a ele, tanto na construção de uma política de qualidade condizente com o mercado, no caso do discurso da diretora, endossado pela coordenadora, que também identifica, mais uma vez o fator preço e a estrutura adequada de atendimento, focada também no bem estar do aluno.

Com relação aos diferenciais da faculdade ambos os discursos apresentam características marcantes de uma IES orientada para o mercado, as diferenças são encontradas somente nos atributos relacionados. Enquanto a diretora cita as instalações físicas como diferencial, a coordenadora já entende como uma 'obrigação' que não deve ser tratada como ponto de diferenciação e sim como uma realidade exigida por este novo mercado educacional.

O fator localização também só é lembrado como diferencial pela gestora, porém, ambas mostram semelhanças quanto às características já citadas, mostrando o trabalho de uma instituição constituída com base em uma grande oportunidade de mercado, ou seja, com os pontos de paridade confundindo-se com os diferenciais, já que a IES é uma entidade que ingressa no mercado já tendo o histórico e a análise do comportamento das entidades que já o compunham anteriormente, como é o caso da experiência dos professores e das inovações na matriz curricular e nas disciplinas, discursos presentes em ambas as entrevistas.

#### 6.1.3.2 Imagem de marca

O presente item apresenta um fator bastante interessante em termos de congruência para a UCPel. Tanto as estratégias elaboradas através da reitoria, como as ações executadas pela coordenadoria, buscam manter o trabalho da IES junto à comunidade; a diferença está que o reitor elabora tais estratégias em função da identificação da imagem da marca com relação ao atributo citado, que unido ao 'peso' do nome Católica irá resultar na identificação da marca da universidade com o atributo qualidade de ensino, sendo este o grande objetivo para identificação da marca da IES.

Já o coordenador entrevistado, apesar de também buscar a identificação da marca da instituição com o atributo qualidade de ensino, identifica uma imagem desgastada da instituição perante o público através da imagem de uma IES 'acomodada' no mercado que atua, unida a uma 'apatia' em termos de divulgação,

visando a um possível reposicionamento da instituição em termos de divulgação e conseqüente identificação da marca a fatores positivos perante o mercado que a universidade já possui.

Na Faculdade Atlântico Sul, existe uma falta de congruência nos discursos, porém o objetivo pretendido apresenta-se como o mesmo, a qualidade de ensino percebida pelo aluno. A entrevista com a gestora aponta ainda uma forte identificação com o preço por parte dos alunos (maioria) da IES, apesar das ações realizadas pela entidade buscarem a associação da marca com o, já citado atributo, da qualidade de ensino.

Tais esforços são reforçados pela coordenadora quando menciona a execução de estratégias, que valorizam a atuação da entidade através de ações estratégicas, além do acompanhamento e inserção do mercado e do fator localização, aqui considerado pela executora como estratégico na busca de novos alunos, por se tratar de uma região em franca ascensão econômica.

A falta de congruência está no fato de a gestora ainda apontar o preço como principal imagem da marca, inclusive através de pesquisas, enquanto que a executora das ações já identifica a qualidade de ensino como o principal atributo de identificação do aluno novo, o que conseqüentemente prolifera tal atributo para alunos-potenciais que possam vir a optar pela IES, além do forte trabalho de inserção social realizado na intenção de enaltecer os fatores positivos da entidade e integrar a mesma a esta comunidade.

#### 6.1.3.3 Atributos

Quanto à classificação referente aos atributos citados pelos entrevistados, no caso da UCPel observa-se certa congruência entre as características citadas, sempre capitaneadas pelo atributo qualidade de ensino, apesar de chamar atenção a abordagem do item preço, considerado como de maior importância para o executor da estratégia do que para o agente que a elabora. Tal fato mostra uma visão do

coordenador mais orientada para o perfil do cliente-potencial em uma nova realidade de mercado, enquanto que o gestor segue na linha institucional de manutenção do trabalho já feita pela universidade e pautada no valor percebido na vivência do aluno atual dentro da IES.

Cabe ressaltar, também, a importância dada pelo executor das tarefas para itens como responsabilidade social e cultura, atributos estes não citados pelo reitor, mas exaltados pelo coordenador, visto as inúmeras atividades pontuais realizadas pela instituição frente à comunidade nesses dois campos citados.

Os atributos citados pela gestora da Faculdade Atlântico Sul apenas ratificam o andamento das estratégias elaboradas e executadas desde a implantação da instituição no mercado, a congruência, porém não é total, exatamente pelas pequenas diferenças apresentadas por ambas entrevistadas no decorrer da pesquisa.

Tanto no caso da gestora, como da coordenadora da IES, a qualidade de ensino é o ponto principal como foco das estratégias de posicionamento da marca. As modificações quanto à classificação surgem depois, ressaltando a gestora uma preocupação maior na busca por essa qualidade no ensino, enaltecendo itens como estrutura física e preço, ou seja, variáveis internas da instituição, visando à identificação da marca com o atributo qualidade no ensino. A coordenadora apresenta uma segurança maior na execução das estratégias por identificar o aluno atual da instituição, já familiarizado com o fator qualidade de ensino, e, portanto, ressaltando necessidades de aprimorar demais atributos mais focados no ambiente externo como inserção junto à sociedade e atuação junto ao mercado de trabalho, apontando que o atributo qualidade de ensino também seja referido à marca da instituição, assim como a entrevistada vê que acontece com o aluno atual.

Como conclusão deste item, pode-se perceber que existe uma linha de pensamento que flui, de certa forma, entre os agentes que elaboram as estratégias e aqueles que as executam. Porém, algumas divergências fazem parte desse processo, no caso da universidade, quanto a pouca ingerência do setor de comunicação e marketing nas ações da reitoria, principalmente, no que tange aos investimentos, sendo focada totalmente em atividades promocionais, o que exalta uma divergência, em especial nos pontos que são executados, e os que, na mente



do coordenador, deveriam ter mais prioridade no planejamento de marketing da universidade, visto a situação que a mesma ocupa frente a seu público-alvo.

No ambiente da Faculdade Atlântico Sul, vê-se também uma linha de raciocínio e execução no que se refere ao trabalho das duas entrevistadas em questão, as diferenças centram-se no fato de a gestora definir por manter uma linha junto ao mercado, desviando, na medida do possível, o foco do preço para a qualidade de ensino oferecida pela instituição, enquanto que o agente que executa as estratégias já mostra uma percepção de que os alunos atuais já atuam como indivíduos de publicidade da instituição, propagando a relação entre a marca da IES e a qualidade de ensino, o que já é percebido pela maioria deles, segundo a coordenadora.

Resumindo, dentre as entrevistas realizadas, tanto com os gestores, como com os coordenadores de assessoria em comunicação e marketing das instituições em análise, os atributos congruentes mencionados pela totalidade dos entrevistados foram reunidos e determinados nas seguintes categorias: **qualidade de ensino, localização, preço, estrutura física, relação com a sociedade e inserção no mercado de trabalho**. Esses atributos serviram como base para teste na próxima fase, referente à pesquisa quantitativa junto à clientela atual e potencial das IES.

## 6.2 PESQUISA QUANTITATIVA

O presente item tem como objetivo apresentar os resultados obtidos na pesquisa quantitativa realizada com clientes atuais e potenciais das instituições em análise. Para um maior detalhamento em termos de informações referentes às questões geradoras dos dados desta análise, os instrumentos de coleta encontram-se disponíveis nos Apêndices B e C.

Como já citado no método, nas questões intervalares foi utilizada a análise de variância com o objetivo de avaliar as diferenças entre as médias relacionadas ao

grau de importância, satisfação e avaliação dos públicos pertinentes de acordo com os atributos encontrados de forma congruente na fase qualitativa da pesquisa.

Nas demais questões foi aplicado o teste do Qui-Quadrado, apresentando as frequências de respostas encontradas e esperadas e a sua significância, comprovando ou não a existência de diferenças significativas entre as distribuições.

### **6.2.1 Meio pelo qual os estudantes tomaram conhecimento das IES**

A primeira informação que se pode extrair, a partir dos dados analisados, refere-se ao meio pelo qual os clientes conheceram a IES na qual estudam. A indicação de familiares e amigos e os anúncios na TV constituem as principais fontes de conhecimento acerca de ambas as instituições, por parte das respectivas clientela. Além das fontes preponderantes de informação, a análise dos dados referentes aos meios pelos quais, os clientes conheceram as IES, revela ainda a existência de diferenças significativas nas instituições, entre os cursos considerados.

Na UCPel, foi detectada uma diferença muito significativa ( $\chi^2 = 13,41$ ; 6 G.L; 1-p  $\leq 99,97\%$ ) como apresenta a Tabela 1. Tal diferença foi observada no item referente à indicação de familiares e amigos ( $p \leq 0,05$ ), onde no curso de Direito a frequência esperada apresentou-se superior a encontrada (21,66 *versus* 15) e no curso de Administração a frequência encontrada foi superior a esperada (34 *versus* 27,34).

Tabela 1 – Meio pelo qual os estudantes tomaram conhecimento da UCPel

| Meios de comunicação           | UCPel                              |               | Frequências Esperadas |               | p           |
|--------------------------------|------------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|                                | Frequências Encontradas<br>Direito | Administração | Direito               | Administração |             |
| Através de familiares e amigos | 15                                 | 34            | 21,66                 | 27,34         | <b>0,05</b> |
| TV                             | 16                                 | 13            | 12,82                 | 16,18         | 0,23        |
| Jornal                         | 3                                  | 5             | 3,54                  | 4,46          | 0,70        |
| Internet                       | 4                                  | 0             | 1,77                  | 2,23          | 0,02        |
| Outdoors                       | 2                                  | 1             | 1,33                  | 1,67          | 0,43        |
| Rádio                          | 1                                  | 0             | 0,44                  | 0,56          | 0,26        |
| Outros                         | 1                                  | 0             | 0,44                  | 0,56          | 0,26        |
| <b>Total</b>                   | <b>42</b>                          | <b>53</b>     | <b>42</b>             | <b>53</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

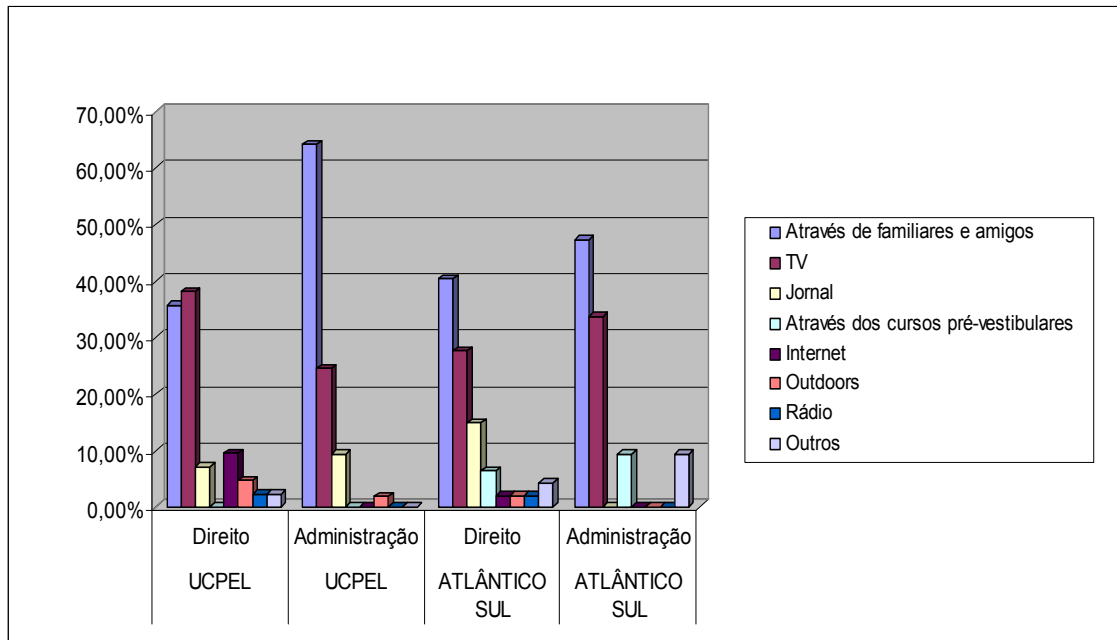
Na Faculdade Atlântico Sul também foram encontradas diferenças significativas ( $\chi^2 = 17,44$ ; 7 G.L.; 1-p  $\leq 99,99\%$ ), conforme se pode ver através da Tabela 2, o item que apresentou a diferença foi o Jornal (p $\leq 0,01$ ), onde a frequência esperada foi inferior a encontrada no caso do curso de Direito, enquanto que no curso de Administração esse item sequer foi citado.

**Tabela 2 – Meio pelo qual os estudantes tomaram conhecimento da ATLÂNTICO SUL**

| Meios de comunicação               | ATLÂNTICO SUL           |               |                       |               | p           |
|------------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|                                    | Frequências Encontradas |               | Frequências Esperadas |               |             |
|                                    | Direito                 | Administração | Direito               | Administração |             |
| Através de familiares e amigos     | 19                      | 37            | 22,49                 | 33,51         | 0,34        |
| TV                                 | 17                      | 25            | 16,87                 | 25,13         | 0,97        |
| Através de cursos pré-vestibulares | 3                       | 7             | 4,02                  | 5,98          | 0,51        |
| Jornal                             | 7                       | 0             | 2,81                  | 4,19          | <b>0,00</b> |
| Rádio                              | 1                       | 0             | 0,40                  | 0,60          | 0,22        |
| Internet                           | 1                       | 0             | 0,40                  | 0,60          | 0,22        |
| Outdoors                           | 1                       | 0             | 0,40                  | 0,60          | 0,22        |
| Outros                             | 2                       | 0             | 3,61                  | 5,39          | 0,27        |
| <b>Total</b>                       | <b>51</b>               | <b>76</b>     | <b>51</b>             | <b>76</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Entre as instituições analisadas foi possível observar que os cursos pré-vestibulares, citados na etapa qualitativa, como foco de ações de ambas as assessorias de marketing, obtiveram menção somente dos alunos da Faculdade Atlântico Sul. Os dados referentes às fontes utilizadas pelos estudantes dos quatro cursos em análise podem ser melhor comparados através da Figura 1.



**Figura 1 – Meio pelo qual os estudantes tomaram conhecimento das referidas IES**  
 Fonte: o autor (2007).

### 6.2.2 Características importantes de escolha de uma IES

O trabalho buscou também verificar a existência de eventuais diferenças na valoração dos atributos considerados importantes pelos clientes potenciais, para a escolha da IES onde pretendem cursar o ensino superior. A pergunta feita em formato fechado, solicitava aos respondentes que enumerassem três atributos, considerados importantes para a escolha de uma IES. Para fins deste estudo foi utilizada para análise somente a característica considerada mais importante.

Apesar de as IES, através de seus gestores e coordenadores de suas assessorias de comunicação e marketing, confirmarem na fase qualitativa da pesquisa que não existem estratégias diferenciadas para públicos-alvos diferenciados, estes, já neste primeiro ponto analisado, já apresentam diferenças significativas.

As principais características apontadas pelos estudantes dos quatro principais cursos pré-vestibulares da cidade – aqui tratados como cliente potenciais – permitem

verificar a existência de diferenças significativas entre os grupos ( $\chi^2 = 49,08$ ; 24 G.L.;  $\alpha = 99,99\%$ ). Dentre as características nas quais existem diferenças significativas de valoração entre os grupos são a qualidade do corpo docente ( $p < 0,01$ ) e o método de ensino ( $p < 0,03$ ). Conforme se vê pela Tabela 3, os estudantes do Teorema valoram de forma distintiva a qualidade do corpo docente e os do Curso Mega atribuem grande importância ao método de ensino. Chama a atenção também a posição dos estudantes do Michigan, por valorarem além do esperado o custo das mensalidades e a facilidade de ingresso e valorarem abaixo do esperado a qualificação do corpo docente. Esta visão um tanto 'prática e utilitarista' do ensino superior é preocupante e certamente encoraja a realização de outras pesquisas a respeito do fenômeno.

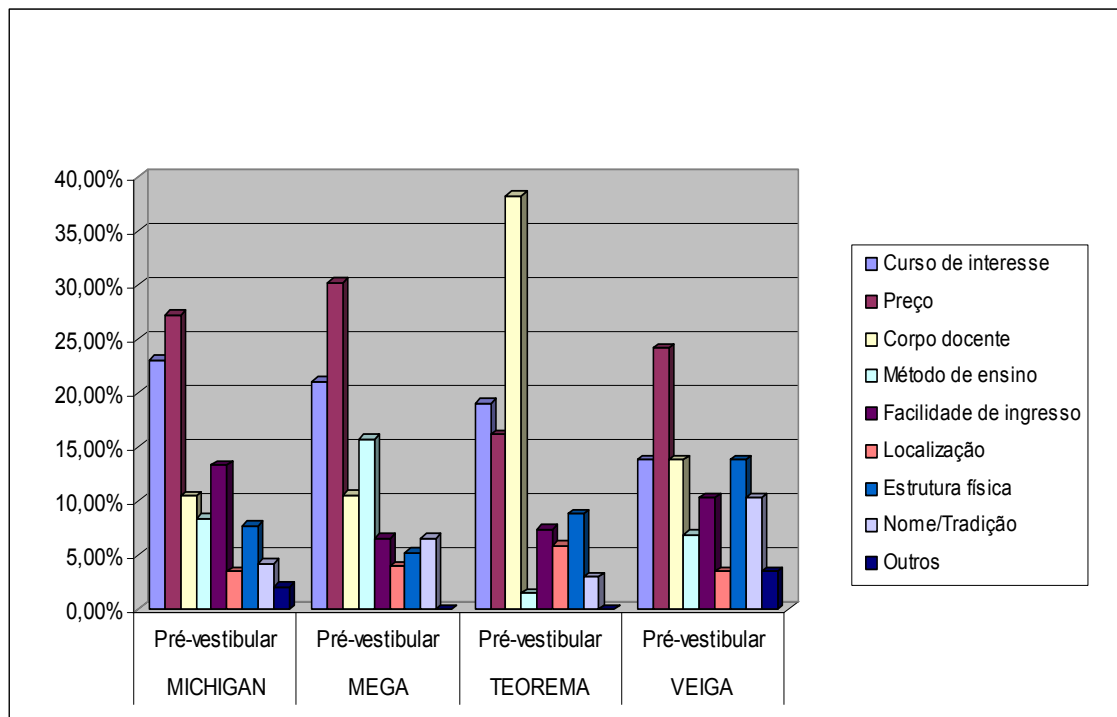
**Tabela 3 – Características importantes para a escolha de uma IES (clientes potenciais)**

| Características       | Frequências Encontradas |           |           |           | Frequências Esperadas |           |           |           | P           |
|-----------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                       | Michigan                | Mega      | Teorema   | Veiga     | Michigan              | Mega      | Teorema   | Veiga     |             |
| Preço                 | 39                      | 23        | 11        | 7         | 36,21                 | 19,24     | 17,21     | 7,34      | 0,36        |
| Curso de interesse    | 33                      | 16        | 13        | 4         | 29,87                 | 15,87     | 14,20     | 6,06      | 0,77        |
| Corpo docente         | 15                      | 8         | 26        | 4         | 23,98                 | 12,75     | 11,41     | 4,86      | <b>0,00</b> |
| Facilidade vestibular | 19                      | 5         | 5         | 3         | 14,48                 | 7,70      | 6,89      | 2,94      | 0,41        |
| Método de ensino      | 12                      | 12        | 1         | 2         | 12,22                 | 6,49      | 5,81      | 2,48      | <b>0,03</b> |
| Estrutura física      | 11                      | 4         | 6         | 4         | 11,31                 | 6,01      | 5,38      | 2,29      | 0,57        |
| Nome/tradição         | 6                       | 5         | 2         | 3         | 7,24                  | 3,85      | 3,44      | 1,47      | 0,43        |
| Sua localização       | 5                       | 3         | 4         | 1         | 5,88                  | 3,13      | 2,80      | 1,19      | 0,88        |
| Outros                | 3                       | 0         | 0         | 1         | 1,81                  | 0,96      | 0,86      | 0,37      | 0,30        |
| <b>Total</b>          | <b>143</b>              | <b>76</b> | <b>68</b> | <b>29</b> | <b>143</b>            | <b>76</b> | <b>68</b> | <b>29</b> | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Na análise dos cursos verificados, exceto o curso Teorema, todos os demais apresentam o custo e o curso de interesse como as características mais importantes para a escolha de uma determinada IES. No caso do curso Teorema, o corpo docente surge como característica mais importante, hipoteticamente pelo reflexo da

concorrência, o que torna o aluno mais exigente quanto a questões como a citada. Os dados referentes às fontes utilizadas pelos estudantes dos quatro cursos em análise podem ser melhor comparados através da Figura 2.



**Figura 2 – Características importantes na escolha de uma IES (clientes potenciais)**

Fonte: o autor (2007).

Com relação às características importantes de escolha de uma instituição por parte dos alunos da UCPel, diferenças significativas foram detectadas entre os cursos analisados ( $\chi^2 = 14,46$ ; 8 G.L; 1-p  $\square$  99,96%). Já entre os itens analisados, a facilidade no ingresso é o que apresenta diferença significativa (p  $\square$  0,04), com destaque para os alunos de Direito que não apresentam sequer uma citação, enquanto que os alunos de Administração apresentam uma freqüência superior a esperada (5 *versus* 2,79), como pode ser visto na Tabela 4.

**Tabela 4 – Características importantes para a escolha de uma IES (clientes UCPel)**

| Características             | UCPel                   |               |                       |               | p           |
|-----------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|                             | Frequências Encontradas |               | Frequências Esperadas |               |             |
|                             | Direito                 | Administração | Direito               | Administração |             |
| Ter o curso de interesse    | 12                      | 22            | 15,03                 | 18,97         | 0,29        |
| Método de ensino            | 11                      | 8             | 8,40                  | 10,60         | 0,23        |
| Corpo docente               | 7                       | 3             | 4,42                  | 5,58          | 0,10        |
| Localização                 | 2                       | 6             | 3,54                  | 4,46          | 0,27        |
| Preço                       | 4                       | 2             | 2,65                  | 3,35          | 0,26        |
| Facilidade de ingresso      | 0                       | 5             | 2,21                  | 2,79          | <b>0,04</b> |
| Tradição                    | 2                       | 3             | 2,21                  | 2,79          | 0,85        |
| Indicação de família/amigos | 0                       | 2             | 0,88                  | 1,12          | 0,20        |
| Outros                      | 4                       | 2             | 2,65                  | 3,35          | 0,26        |
| <b>Total</b>                | <b>42</b>               | <b>53</b>     | <b>42</b>             | <b>53</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Na Faculdade Atlântico Sul as diferenças significativas também foram encontradas entre os cursos analisados ( $\chi^2 = 17,00$ ; 8 G.L; 1-p  $\square$  99,96%). Entre os itens, o fato de ter o curso de interesse foi o atributo que apresentou diferença significativa (p  $\square$  0,05), apresentando os alunos de Direito com uma frequência esperada superior a encontrada (10,84 *versus* 6) e os alunos do curso de Administração apresentando uma frequência encontrada bem superior a esperada (21 *versus* 16,16) como pode ser facilmente observado na Tabela 5.

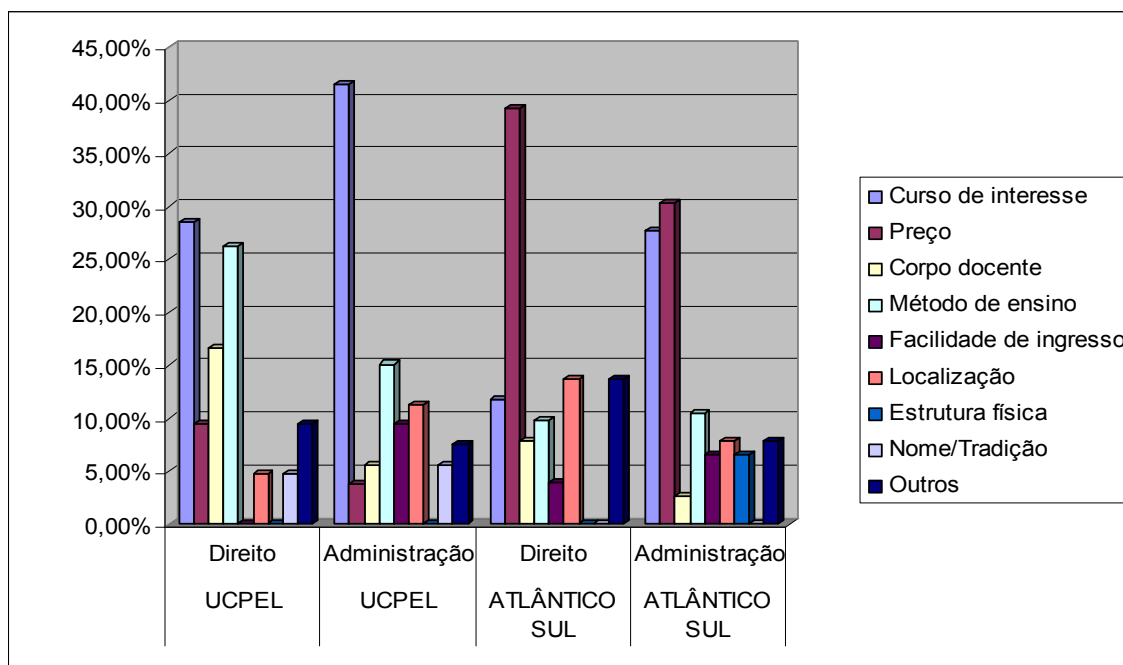
**Tabela 5 – Características importantes para escolha de uma IES (clientes ATLÂNTICO SUL)**

| Características             | ATLÂNTICO SUL           |               |                       |               | p           |
|-----------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|                             | Frequências Encontradas |               | Frequências Esperadas |               |             |
|                             | Direito                 | Administração | Direito               | Administração |             |
| Preço                       | 20                      | 23            | 17,27                 | 25,73         | 0,39        |
| Ter o curso de interesse    | 6                       | 21            | 10,84                 | 16,16         | <b>0,05</b> |
| Método de ensino            | 5                       | 8             | 5,22                  | 7,78          | 0,90        |
| Localização                 | 7                       | 6             | 5,22                  | 7,78          | 0,31        |
| Facilidade de ingresso      | 2                       | 5             | 2,81                  | 4,19          | 0,53        |
| Corpo docente               | 4                       | 2             | 2,41                  | 3,59          | 0,18        |
| Estrutura física            | 0                       | 5             | 2,01                  | 2,99          | 0,06        |
| Indicação de família/amigos | 4                       | 0             | 1,61                  | 2,39          | 0,01        |
| Outros                      | 3                       | 6             | 3,61                  | 5,39          | 0,67        |
| <b>Total</b>                | <b>51</b>               | <b>76</b>     | <b>51</b>             | <b>76</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).



Entre as IES em análise, na UCPel pode ser detectado o atributo ter o curso de interesse como a característica de escolha mais importante, tanto entre os alunos de Direito como junto aos alunos de Administração da entidade. Já no caso da Faculdade Atlântico Sul, mais uma vez o preço aparece como atributo mais importante na escolha dos alunos de ambos os cursos analisados, o que pode ser facilmente observado na Figura 3.



**Figura 3 – Características importantes de escolha de uma IES (ambos os clientes)**  
Fonte: o autor (2007).

### 6.2.3 Motivo de ingresso dos clientes nas IES

A análise dos dados referentes aos fatores que teriam motivado a escolha da instituição para ingresso revela que na UCPel, a comparação dos dados grupados entre os cursos não revelou diferenças significativas ( $\chi^2 = 9,14$ ; 8 G.L; 1-p  $\square 99,67\%$ ), porém, no item relativo ao Pró-Uni/Bolsa, a diferença foi manifestada (p  $\square 0,03$ ), conforme se pode observar através da Tabela 6.

**Tabela 6 – Motivo de ingresso dos clientes na UCPel**

| Motivo do ingresso      | UCPel                   |               |                       |               | p           |
|-------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|                         | Frequências Encontradas |               | Frequências Esperadas |               |             |
|                         | Direito                 | Administração | Direito               | Administração |             |
| Curso de preferência    | 11                      | 19            | 13,26                 | 16,74         | 0,41        |
| ProUni/Bolsa            | 17                      | 9             | 11,49                 | 14,51         | <b>0,03</b> |
| Qualidade de ensino     | 4                       | 6             | 4,42                  | 5,58          | 0,79        |
| Localização             | 4                       | 4             | 3,54                  | 4,46          | 0,74        |
| Reconhecimento/tradição | 1                       | 6             | 3,09                  | 3,91          | 0,11        |
| Nome                    | 2                       | 3             | 2,21                  | 2,79          | 0,85        |
| Facilidade de ingresso  | 2                       | 3             | 2,21                  | 2,79          | 0,85        |
| Preço                   | 1                       | 2             | 1,33                  | 1,67          | 0,70        |
| Outros                  | 0                       | 1             | 0,44                  | 0,56          | 0,37        |
| <b>Total</b>            | <b>42</b>               | <b>53</b>     | <b>42</b>             | <b>53</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

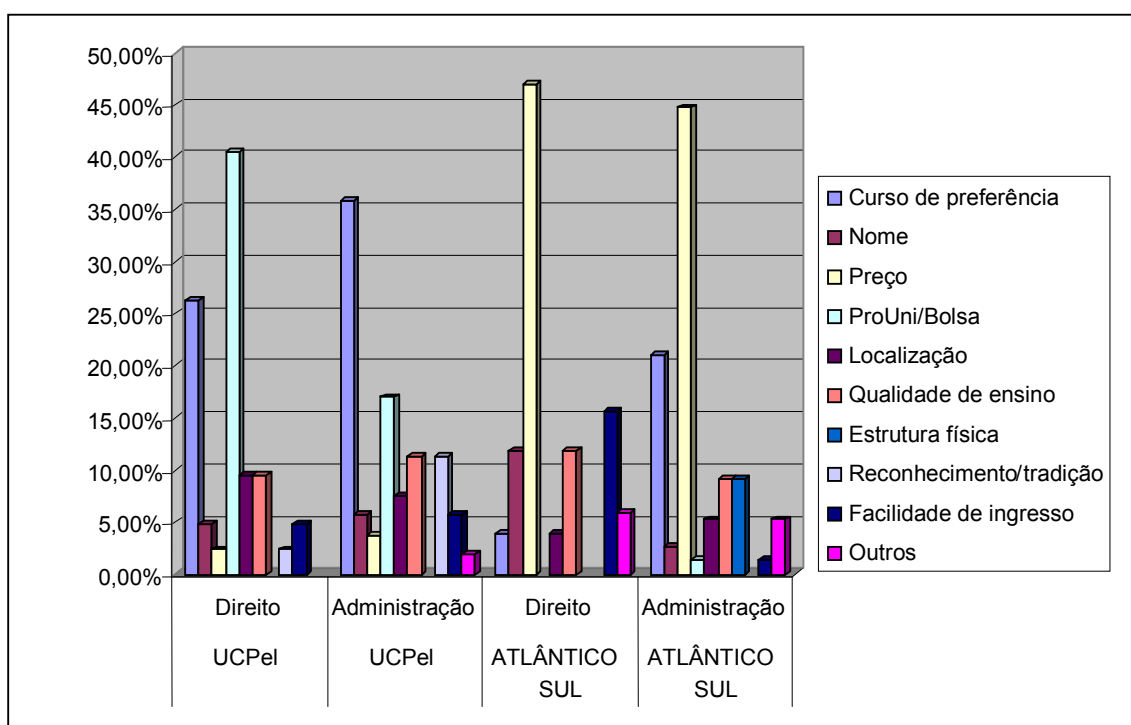
No caso da Faculdade Atlântico Sul, foram detectadas diferenças significativas entre os cursos analisados ( $\chi^2 = 24,99$ ; 8 G.L; 1-p  $\square$  99,99%), conforme se observa na Tabela 7. Entre os itens observados as diferenças foram detectadas no curso de preferência (p $\square$ 0,01), facilidade de ingresso (p $\square$ 0,01), nome (referente à força da marca da IES (p $\square$ 0,04) e estrutura física (p $\square$ 0,03) .

**Tabela 7 – Motivo de ingresso dos clientes na ATLÂNTICO SUL**

| Motivo do ingresso     | ATLÂNTICO SUL           |               |                       |               | p           |
|------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|                        | Frequências Encontradas |               | Frequências Esperadas |               |             |
|                        | Direito                 | Administração | Direito               | Administração |             |
| Preço                  | 24                      | 34            | 23,29                 | 34,71         | 0,85        |
| Curso de preferência   | 2                       | 16            | 7,23                  | 10,77         | <b>0,01</b> |
| Qualidade de ensino    | 6                       | 7             | 5,22                  | 7,78          | 0,66        |
| Facilidade de ingresso | 8                       | 1             | 3,61                  | 5,39          | <b>0,00</b> |
| Nome                   | 6                       | 2             | 3,21                  | 4,79          | <b>0,04</b> |
| Estrutura física       | 0                       | 7             | 2,81                  | 4,19          | <b>0,03</b> |
| Localização            | 2                       | 4             | 2,41                  | 3,59          | 0,73        |
| ProUni/Bolsa           | 0                       | 1             | 0,40                  | 0,60          | 0,41        |
| Outros                 | 3                       | 4             | 2,81                  | 4,19          | 0,88        |
| <b>Total</b>           | <b>51</b>               | <b>76</b>     | <b>51</b>             | <b>76</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Quando analisadas as duas IES, os dados revelam que os estudantes possuem motivações diferentes para escolher uma ou outra instituição. Na UCPel, os alunos entrevistados dividem-se entre o curso de preferência, no caso da Administração e a opção PROUNI/Bolsa, no caso dos alunos de Direito. Já na Faculdade Atlântico Sul, o preço é fator preponderante por alunos de ambos os cursos. Os principais motivos alegados para ingresso nos quatro cursos estudados podem ser facilmente visualizados na Figura 4.



**Figura 4 – Motivo de ingresso dos estudantes nas duas IES**

Fonte: o autor (2007).

#### 6.2.4 Percepção da imagem

A pergunta feita sob forma de citação livre, solicitava aos respondentes que definissem a imagem que vem à mente deste cliente sobre a IES que estuda, já no caso dos potenciais clientes foi instigado o primeiro nome de IES que lhes vem à mente e, após, questionado sobre a imagem desta IES, cujo nome foi citado.

## 6.2.4.1 Percepção da imagem dos clientes das IES

No caso da análise junto aos clientes da UCPel foram detectadas diferenças significativas entre os cursos observados ( $\chi^2 = 20,53$ ; 8 G.L; 1-p  $\leq 99,99\%$ ), dentre os itens apontados, as diferenças apresentaram-se, no que tange às características qualidade de ensino (p $\leq 0,01$ ) no qual os alunos do curso de Direito apontaram freqüências encontradas superiores as freqüências esperadas (34 *versus* 23,87), enquanto os alunos de Administração apresentaram freqüências encontradas inferiores àquelas esperadas (20 *versus* 30,13). No item tradição (p $\leq 0,01$ ) as diferenças mostram uma freqüência encontrada inferior a esperada junto aos alunos do curso de Direito (34 *versus* 23,87), já no curso de Administração, a freqüência esperada foi inferior a encontrada (30,13 *versus* 20) como pode ser observado na Tabela 8.

Tabela 8 – Percepção da imagem dos clientes da UCPel

| Percepção da imagem          | UCPel                              |               | Freqüências Esperadas |               | p           |
|------------------------------|------------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|                              | Freqüências Encontradas<br>Direito | Administração | Direito               | Administração |             |
| Qualidade de ensino          | 34                                 | 20            | 23,87                 | 30,13         | <b>0,00</b> |
| Tradição                     | 3                                  | 15            | 7,96                  | 10,04         | <b>0,01</b> |
| Solidez                      | 1                                  | 6             | 3,09                  | 3,91          | 0,11        |
| Proporciona oportunidades    | 2                                  | 2             | 1,77                  | 2,23          | 0,81        |
| Faço parte desta instituição | 1                                  | 3             | 1,77                  | 2,23          | 0,43        |
| Instituição de renome        | 1                                  | 2             | 1,33                  | 1,67          | 0,70        |
| Renovação do ensino          | 0                                  | 1             | 0,44                  | 0,56          | 0,37        |
| Outros                       | 0                                  | 2             | 0,88                  | 1,12          | 0,20        |
| Não sabe                     | 0                                  | 2             | 0,88                  | 1,12          | 0,20        |
| <b>Total</b>                 | <b>42</b>                          | <b>53</b>     | <b>42</b>             | <b>53</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Com relação aos alunos dos cursos analisados na Faculdade Atlântico Sul, as diferenças significativas também foram encontradas ( $\chi^2 = 17,80$ ; 9 G.L; 1-p

(99,97%), entre os atributos elencados relacionados à imagem, a característica referida ao crescimento constante ( $p \leq 0,04$ ) e o preço e qualidade no ensino ( $p \leq 0,01$ ) referindo-se ao baixo preço unido a alta qualidade oferecida pela instituição. No caso do crescimento constante, a diferença está no curso de Direito, com uma frequência encontrada bem inferior a esperada e no curso de Administração, os alunos apresentaram uma frequência encontrada bastante superior a esperada. Já no caso do preço baixo unido a alta qualidade no ensino, cabe destacar a frequência esperada pelos alunos de Administração comparada com a encontrada (2,99 *versus* 0). Como apresenta a Tabela 9.

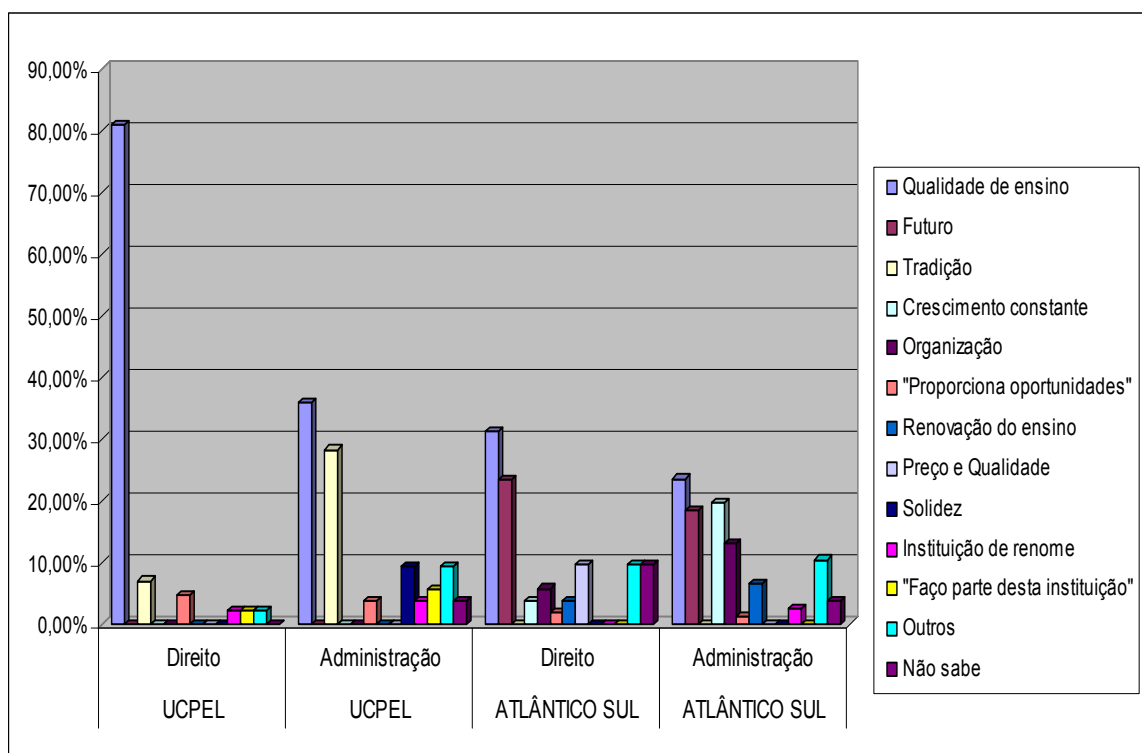
**Tabela 9 – Percepção da imagem dos clientes da ATLÂNTICO SUL**

| Percepção da imagem       | ATLÂNTICO SUL           |               |                       |               | p           |
|---------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|                           | Frequências Encontradas |               | Frequências Esperadas |               |             |
|                           | Direito                 | Administração | Direito               | Administração |             |
| Qualidade de ensino       | 16                      | 18            | 13,65                 | 20,35         | 0,41        |
| Futuro                    | 12                      | 14            | 10,44                 | 15,56         | 0,53        |
| Crescimento constante     | 4                       | 17            | 8,43                  | 12,57         | <b>0,04</b> |
| Organização               | 3                       | 12            | 6,02                  | 8,98          | 0,11        |
| Renovação do ensino       | 4                       | 7             | 4,42                  | 6,58          | 0,79        |
| Preço e Qualidade         | 5                       | 0             | 2,01                  | 2,99          | <b>0,00</b> |
| Proporciona oportunidades | 1                       | 1             | 0,80                  | 1,20          | 0,77        |
| Instituição de renome     | 0                       | 1             | 0,40                  | 0,60          | 0,41        |
| Outros                    | 1                       | 3             | 1,61                  | 2,39          | 0,53        |
| Não sabe                  | 5                       | 3             | 3,21                  | 4,79          | 0,19        |
| <b>Total</b>              | <b>51</b>               | <b>76</b>     | <b>51</b>             | <b>76</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Com relação à análise das duas instituições, os alunos da UCPel apresentam congruência com as estratégias elaboradas pelo gestor e executadas pela assessoria de marketing, no sentido de vincular a imagem da marca da IES com o atributo qualidade de ensino, apresentado nesta fase da pesquisa como característica mais citada em ambos os cursos analisados. Há destaque também no atributo tradição, incessantemente trabalhado como ponto forte da entidade frente ao mercado e também explícito na fase qualitativa da pesquisa.

Os alunos da Faculdade Atlântico Sul também apresentam resposta quanto à congruência das estratégias elaboradas e executadas pelas IES no que se refere ao atributo qualidade de ensino como imagem relacionada à IES. Este atributo também é acompanhado pelo item futuro e crescimento constante, características comuns em uma entidade considerada moderna em sua estrutura curricular voltada para o mercado. Esses dados serão observados com mais facilidade na Figura 5.



**Figura 5 – Percepção da imagem dos clientes das IES**

Fonte: o autor (2007).

#### 6.2.4.2 Percepção da imagem dos clientes potenciais das IES

Os clientes potenciais da UCPEL apresentaram diferenças significativas entre os cursos avaliados ( $\chi^2=45,40$ ; 30 G.L.; 1-p  $\square$  99,97%), dentre os atributos apontados, a estrutura física apresenta também diferenças significativas (p $\square$ 0,04)

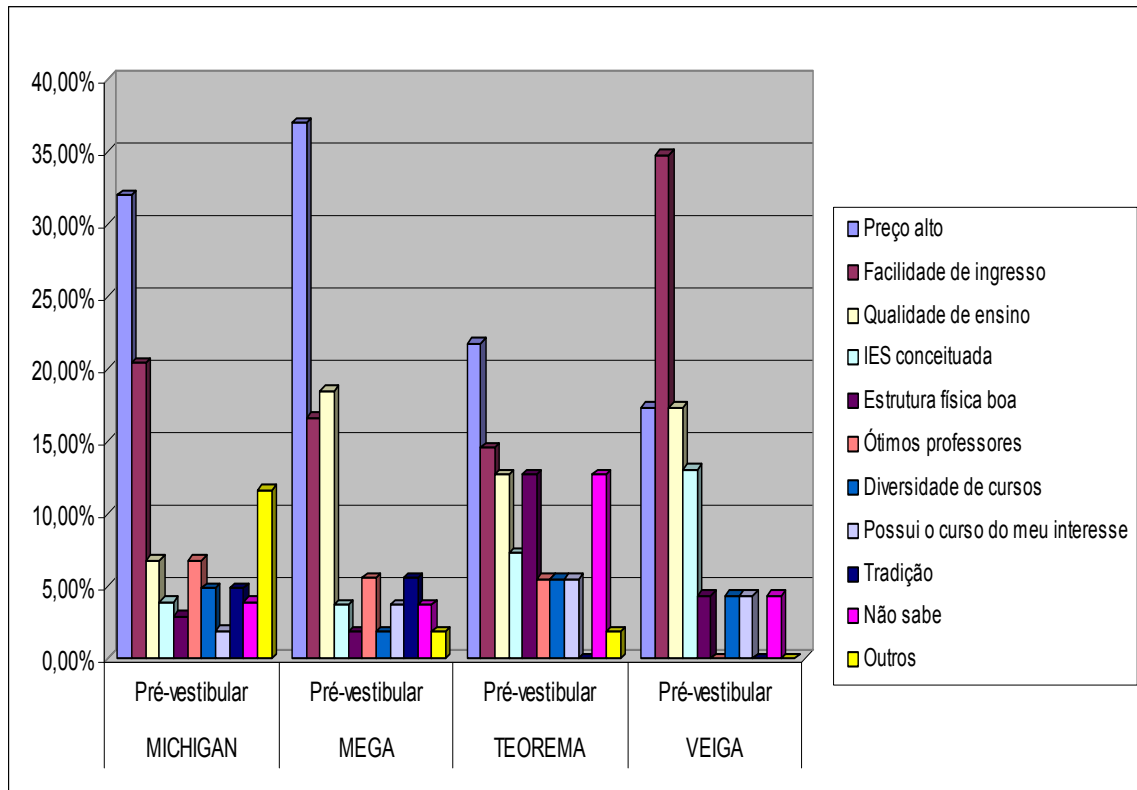
com destaque para o curso Michigan, com frequência encontrada inferior a esperada e o curso Teorema apresentando uma frequência encontrada consideravelmente superior a esperada (7 *versus* 2,81), conforme Tabela 10.

**Tabela 10 – Percepção da imagem dos clientes potenciais com relação à UCPel**

| Percepção da imagem             | Frequências Encontradas |           |           |           | Frequências Esperadas |           |           |           | p           |
|---------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                 | Michigan                | Mega      | Teorema   | Veiga     | Michigan              | Mega      | Teorema   | Veiga     |             |
| Preço alto                      | 33                      | 20        | 12        | 4         | 30,24                 | 15,86     | 16,15     | 6,75      | 0,32        |
| Facilidade de ingresso          | 21                      | 9         | 8         | 8         | 20,16                 | 10,57     | 10,77     | 4,50      | 0,30        |
| Qualidade de ensino             | 8                       | 10        | 7         | 4         | 12,71                 | 6,66      | 6,79      | 2,84      | 0,27        |
| IES conceituada                 | 4                       | 2         | 4         | 3         | 5,70                  | 2,99      | 3,04      | 1,27      | 0,32        |
| Estrutura física boa            | 3                       | 1         | 7         | 1         | 5,26                  | 2,76      | 2,81      | 1,17      | <b>0,04</b> |
| Ótimos professores              | 7                       | 3         | 3         | -         | 5,70                  | 2,99      | 3,04      | 1,27      | 0,67        |
| Diversidade de cursos           | 5                       | 1         | 3         | 1         | 4,38                  | 2,30      | 2,34      | 0,98      | 0,80        |
| Possui o curso do meu interesse | 2                       | 2         | 3         | 1         | 3,51                  | 1,84      | 1,87      | 0,78      | 0,71        |
| Tradição                        | 5                       | 3         | -         | -         | 3,51                  | 1,84      | 1,87      | 0,78      | 0,26        |
| Outros                          | 11                      | 1         | 1         | -         | 5,70                  | 2,99      | 3,04      | 1,27      | <b>0,03</b> |
| Não sabe                        | 4                       | 2         | 7         | 1         | 6,14                  | 3,22      | 3,28      | 1,37      | 0,14        |
| <b>Total</b>                    | <b>103</b>              | <b>54</b> | <b>55</b> | <b>23</b> | <b>103</b>            | <b>54</b> | <b>55</b> | <b>23</b> | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Entre os cursos analisados, mais uma vez o preço alto apresenta-se como item mais citado, agora relacionado à imagem da UCPel, exceto no que se refere ao curso Veiga. Vale ressaltar que este curso possui uma mensalidade bem mais elevada se comparado aos outros cursos pré-vestibulares analisados, mostrando, assim, uma resistência menor ao fator preço. Acompanhando o preço, surge como citação bastante freqüente a facilidade de ingresso, atributo comum se relacionado às IES privadas. Estes dados podem ser observados na Figura 6.



**Figura 6 – Percepção da imagem dos clientes potenciais com relação à UCPel**  
 Fonte: o autor (2007).

Os clientes potenciais da Faculdade Atlântico Sul apresentaram diferenças significativas em suas respostas ( $\chi^2=65,50$ , 39 G.L., 1-p  $\leq 99,99\%$ ). O item preço bom apresentou também diferenças significativas (p 0,04). Apesar de nem tão representativa é interessante destacar o curso Michigan com uma frequência esperada superior a encontrada, como apresentado na Tabela 11.

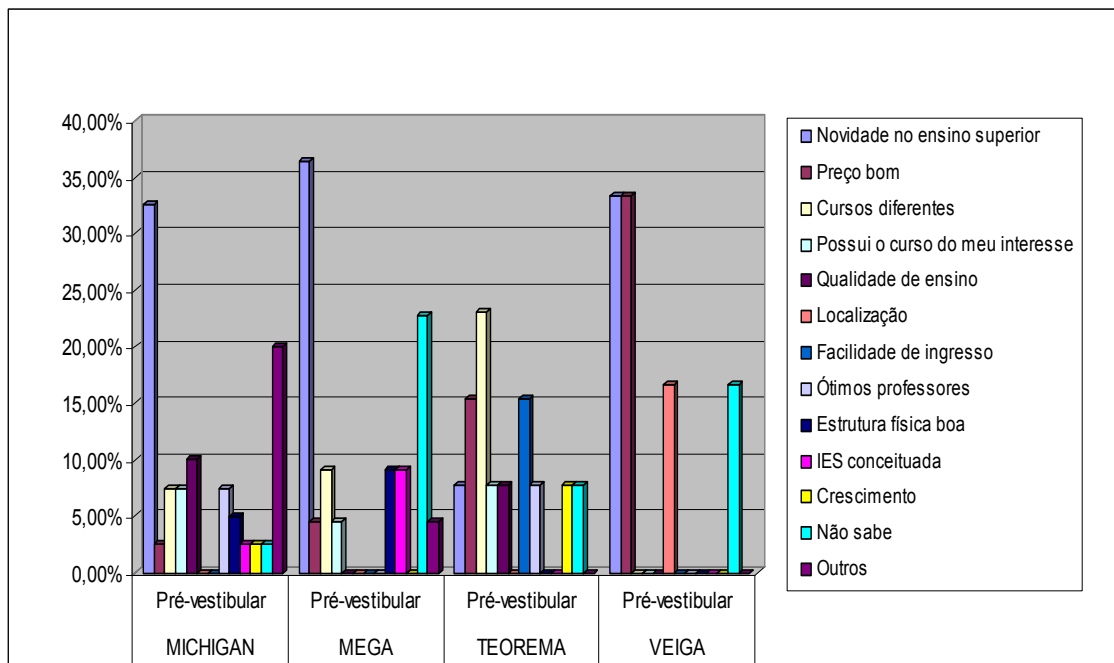


**Tabela 11 – Percepção da imagem dos clientes potenciais com relação à Atlântico Sul**

| Percepção da imagem             | Frequências Encontradas |           |           |          | Frequências Esperadas |           |           |          | p           |
|---------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|----------|-----------------------|-----------|-----------|----------|-------------|
|                                 | Michigan                | Mega      | Teorema   | Veiga    | Michigan              | Mega      | Teorema   | Veiga    |             |
| Novidade no ensino superior     | 13                      | 8         | 1         | 2        | 11,85                 | 6,52      | 3,85      | 1,78     | 0,46        |
| Cursos diferentes               | 3                       | 2         | 3         | 0        | 3,95                  | 2,17      | 1,28      | 0,59     | 0,37        |
| Preço bom                       | 1                       | 1         | 2         | 2        | 2,96                  | 1,63      | 0,96      | 0,44     | <b>0,04</b> |
| Qualidade de ensino             | 5                       | 0         | 1         | 0        | 2,96                  | 1,63      | 0,96      | 0,44     | 0,32        |
| Possui o curso do meu interesse | 3                       | 1         | 1         | 0        | 2,47                  | 1,36      | 0,80      | 0,37     | 0,89        |
| Estrutura física boa            | 2                       | 2         | 0         | 0        | 1,98                  | 1,09      | 0,64      | 0,30     | 0,64        |
| Ótimos professores              | 3                       | 0         | 1         | 0        | 1,98                  | 1,09      | 0,64      | 0,30     | 0,55        |
| IES conceituada                 | 1                       | 2         | 0         | 0        | 1,48                  | 0,81      | 0,48      | 0,22     | 0,46        |
| Facilidade de ingresso          | 0                       | 0         | 2         | 0        | 0,99                  | 0,54      | 0,32      | 0,15     | 0,02        |
| Crescimento                     | 1                       | 0         | 1         | 0        | 0,99                  | 0,54      | 0,32      | 0,15     | 0,55        |
| Preço alto                      | 0                       | 1         | 0         | 0        | 0,49                  | 0,27      | 0,16      | 0,07     | 0,44        |
| Localização                     | 0                       | 0         | 0         | 1        | 0,49                  | 0,27      | 0,16      | 0,07     | 0,01        |
| Outros                          | 7                       | 0         | 0         | 0        | 3,46                  | 1,90      | 1,12      | 0,52     | 0,07        |
| Não sabe                        | 1                       | 5         | 1         | 1        | 3,95                  | 2,17      | 1,28      | 0,59     | 0,10        |
| <b>Total</b>                    | <b>40</b>               | <b>22</b> | <b>13</b> | <b>6</b> | <b>40</b>             | <b>22</b> | <b>13</b> | <b>6</b> | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Nos cursos relacionados, o atributo relacionado à novidade no ensino superior apresenta-se como imagem de maior percepção por parte dos clientes potenciais junto a Atlântico Sul. Tal fato justifica-se pela IES ainda ser considerada uma nova entrante, existente há quatro anos no mercado de Pelotas. Os dados referidos são apresentados com clareza na Figura 7.



**Figura 7 – Percepção da imagem dos clientes potenciais com relação a Atlântico Sul**  
 Fonte: o autor (2007).

### 6.2.5 Pontos positivos das IES

A pesquisa também procurou identificar os pontos positivos das IES analisadas na opinião de seus atuais e clientes potenciais. Na oportunidade, os respondentes deveriam apontar três pontos positivos de ambas as instituições, no caso dos potenciais clientes e das instituições que vivenciam. Já no caso dos clientes atuais, a maioria absoluta dos entrevistados citou somente um ponto, sendo este considerado para análise.

#### 6.2.5.1 Pontos positivos da UCPel (visão dos clientes potenciais)

No caso da UCPel, os clientes potenciais entrevistados não apresentam

diferenças significativas entre os cursos analisados ( $\chi^2 = 52,64$ ; 39 G.L; 1-p  $\square 99,93\%$ ), já entre os pontos positivos observados as diferenças significativas foram detectadas no item qualidade de ensino (p $\square 0,02$ ) e a estrutura física (p $\square 0,02$ ). O primeiro ponto apresentou o curso Michigan com uma freqüência encontrada bem superior a esperada (15 *versus* 23,08), enquanto que o curso Teorema teve sua freqüência encontrada bem acima da esperada (19 *versus* 10,97), como pode ser facilmente observado na Tabela 12.

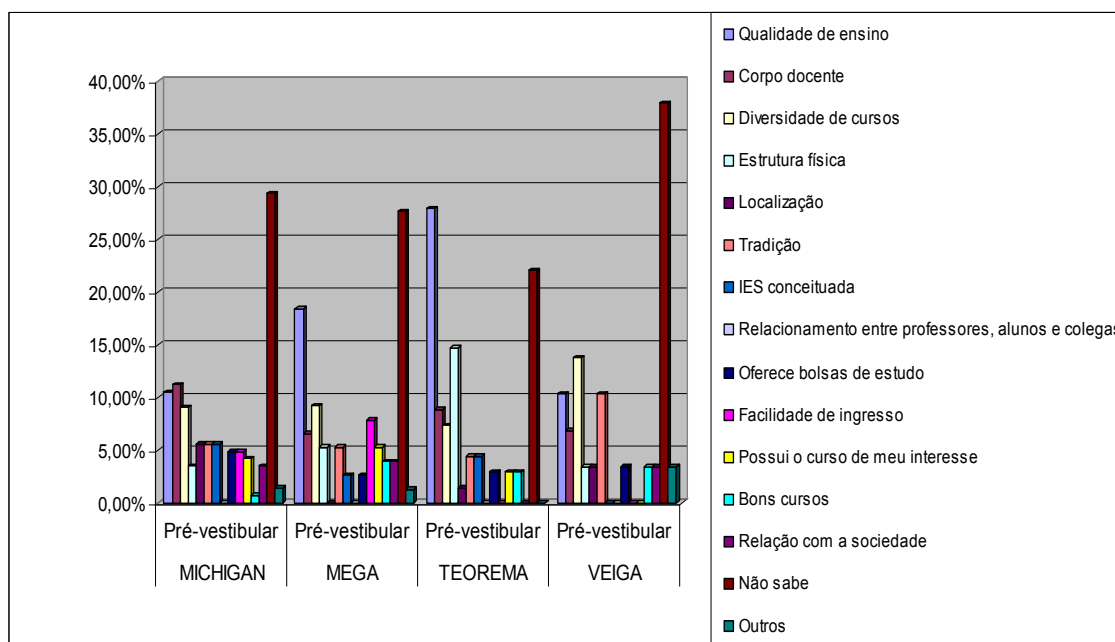
**Tabela 12 – Pontos positivos da UCPel (visão dos clientes potenciais)**

| Pontos positivos potenciais clientes | Freqüências Encontradas |           |           |           | Freqüências Esperadas |           |           |           | P           |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                      | Michigan                | Mega      | Teorema   | Veiga     | Michigan              | Mega      | Teorema   | Veiga     |             |
| Qualidade de ensino                  | 15                      | 14        | 19        | 3         | 23,08                 | 12,27     | 10,97     | 4,68      | <b>0,02</b> |
| Corpo docente                        | 16                      | 5         | 6         | 2         | 13,12                 | 6,97      | 6,24      | 2,66      | 0,71        |
| Diversidade de cursos                | 13                      | 7         | 5         | 4         | 13,12                 | 6,97      | 6,24      | 2,66      | 0,82        |
| Estrutura física                     | 5                       | 4         | 10        | 1         | 9,05                  | 4,81      | 4,30      | 1,84      | <b>0,02</b> |
| Tradição                             | 8                       | 2         | 1         | 3         | 6,34                  | 3,37      | 3,01      | 1,28      | 0,20        |
| IES conceituada                      | 8                       | 2         | 3         | 0         | 5,88                  | 3,13      | 2,80      | 1,19      | 0,50        |
| Facilidade de ingresso               | 7                       | 6         | 0         | 0         | 5,88                  | 3,13      | 2,80      | 1,19      | 0,08        |
| Oferece bolsas de estudo             | 7                       | 2         | 2         | 1         | 5,43                  | 2,89      | 2,58      | 1,10      | 0,83        |
| Possui o curso de interesse          | 6                       | 4         | 2         | 0         | 5,43                  | 2,89      | 2,58      | 1,10      | 0,63        |
| Localização                          | 8                       | 0         | 1         | 1         | 4,53                  | 2,41      | 2,15      | 0,92      | 0,13        |
| Relação com a sociedade              | 5                       | 3         | 0         | 1         | 4,07                  | 2,16      | 1,94      | 0,83      | 0,47        |
| Bons cursos                          | 2                       | 3         | 2         | 1         | 3,62                  | 1,92      | 1,72      | 0,73      | 0,69        |
| Outros                               | 1                       | 3         | 2         | 1         | 3,17                  | 1,68      | 1,51      | 0,64      | 0,41        |
| Não sabe                             | 42                      | 21        | 15        | 11        | 40,28                 | 21,41     | 19,15     | 8,17      | 0,58        |
| <b>Total</b>                         | <b>143</b>              | <b>76</b> | <b>68</b> | <b>29</b> | <b>143</b>            | <b>76</b> | <b>68</b> | <b>29</b> | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Nota-se pelos dados obtidos entre os cursos que, apesar dos alunos potenciais vincularem a marca da UCPel ao preço alto, não deixam de reconhecer sua qualidade de ensino, item mais citado entre a maioria dos cursos analisados.

Outros itens que acompanham o referido ponto com um novo considerável de citações demonstram a característica diferenciada de universidade (corpo docente, diversidade de cursos e estrutura física), o que pode ser visualizado na Figura 8.



**Figura 8 – Pontos positivos da UCPel (visão dos clientes potenciais)**

Fonte: o autor (2007).

#### 6.2.5.2 Pontos positivos da UCPel (visão dos clientes)

No caso dos atuais clientes da UCPel foram encontradas diferenças significativas entre os cursos observados ( $\chi^2 = 28,73$ ; 7 G.L; 1-p  $\square$  99,99%) e entre alguns pontos analisados, como qualidade de ensino ( $p \square 0,01$ ), com uma freqüência esperada bem inferior a encontrada entre os alunos de Direito e uma freqüência encontrada bastante inferior à esperada entre os alunos de Administração. Quanto ao item localização ( $p \square 0,02$ ) os alunos de Direito apresentaram uma freqüência encontrada menor que a esperada e os alunos de Administração uma freqüência encontrada bem superior à esperada, além do relacionamento entre professores, alunos e funcionários ( $p \square 0,01$ ), sem citações entre os alunos de Direito e uma

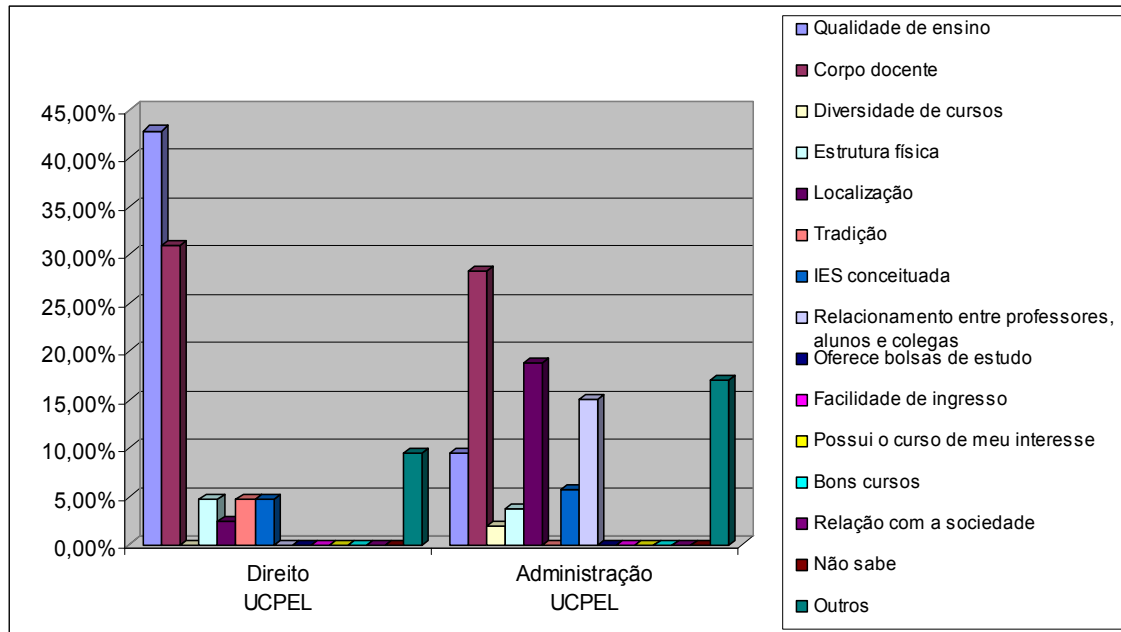
freqüência encontrada superior a esperada entre os alunos de Administração, como pode ser observado na Tabela 13.

**Tabela 13 – Pontos positivos da UCPel (visão dos clientes)**

| Pontos positivos clientes                               | UCPel                              |               | Freqüências Esperadas |               | P           |
|---|------------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|   | Freqüências Encontradas<br>Direito | Administração | Direito               | Administração |             |
| Corpo docente   | 13                                 | 15            | 12,38                 | 15,62         | 0,81        |
| Qualidade de ensino                                     | 18                                 | 5             | 10,17                 | 12,83         | <b>0,00</b> |
| Localização   | 1                                  | 10            | 4,86                  | 6,14          | <b>0,02</b> |
| Estrutura física  | 5                                  | 5             | 4,42                  | 5,58          | 0,71        |
| Relacionamento entre professores, alunos e funcionários | 0                                  | 9             | 3,98                  | 5,02          | <b>0,01</b> |
| IES conceituada   | 2                                  | 3             | 2,21                  | 2,79          | 0,85        |
| Tradição  | 2                                  | 0             | 0,88                  | 1,12          | 0,11        |
| Outros  | 1                                  | 6             | 3,09                  | 3,91          | 0,11        |
| <b>Total</b>  | <b>42</b>                          | <b>53</b>     | <b>42</b>             | <b>53</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Na análise dos cursos, pode-se notar que a qualidade de ensino continua muito presente nas respostas dos alunos da UCPel. Neste item, os alunos de Administração apontaram uma freqüência maior para o corpo docente da IES, este é um ponto, com certeza, agregador e constituinte da qualidade percebida da instituição. Os dados são apresentados na Figura 9.



**Figura 9 – Pontos positivos da UCPel (visão dos clientes)**

Fonte: o autor (2007).

#### 6.2.5.3 Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes potenciais)

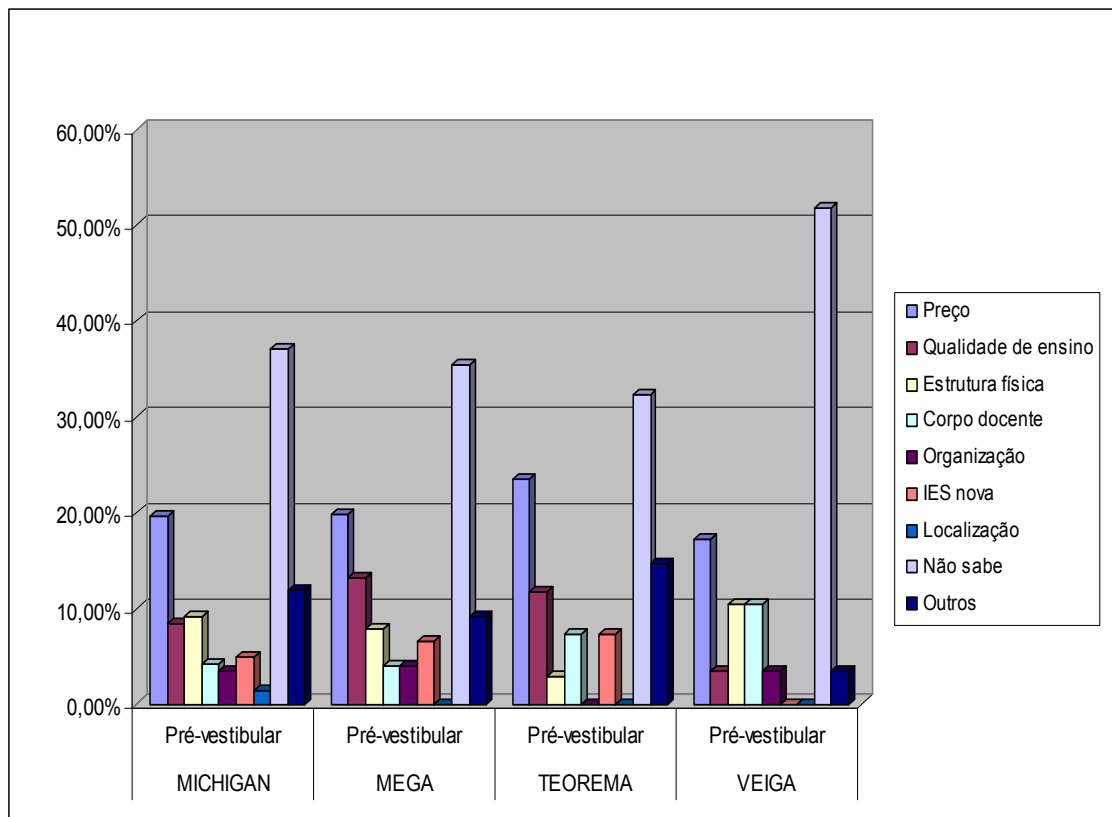
Os alunos potenciais da Faculdade Atlântico Sul não apresentaram diferenças significativas nem entre os cursos analisados ( $\chi^2 = 27,87$ ; 36 G.L; 1-p  $\square$  99,92%) como junto aos pontos observados, conforme pode ser detectado na Tabela 14.

**Tabela 14 – Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes potenciais)**

| Pontos positivos potenciais clientes | Frequências Encontradas |           |           |           | Frequências Esperadas |           |           |           | p           |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                      | Michigan                | Mega      | Teorema   | Veiga     | Michigan              | Mega      | Teorema   | Veiga     |             |
| Preço                                | 28                      | 16        | 16        | 5         | 29,41                 | 15,63     | 13,99     | 5,97      | 0,91        |
| Qualidade de ensino                  | 10                      | 8         | 8         | 1         | 12,22                 | 6,49      | 5,81      | 2,48      | 0,48        |
| Estrutura física                     | 13                      | 6         | 2         | 3         | 10,86                 | 5,77      | 5,16      | 2,20      | 0,45        |
| Corpo docente                        | 6                       | 3         | 5         | 3         | 7,69                  | 4,09      | 3,66      | 1,56      | 0,48        |
| IES nova                             | 7                       | 5         | 5         | 0         | 7,69                  | 4,09      | 3,66      | 1,56      | 0,51        |
| Organização                          | 5                       | 3         | 0         | 1         | 4,07                  | 2,16      | 1,94      | 0,83      | 0,47        |
| Possui o curso de interesse          | 3                       | 2         | 2         | 0         | 3,17                  | 1,68      | 1,51      | 0,64      | 0,83        |
| Nova opção de ensino                 | 3                       | 1         | 2         | 0         | 2,72                  | 1,44      | 1,29      | 0,55      | 0,78        |
| IES conceituada                      | 2                       | 2         | 0         | 0         | 1,81                  | 0,96      | 0,86      | 0,37      | 0,50        |
| Facilidade de ingresso               | 3                       | 1         | 0         | 0         | 1,81                  | 0,96      | 0,86      | 0,37      | 0,57        |
| Cursos diferentes                    | 1                       | 1         | 1         | 1         | 1,81                  | 0,96      | 0,86      | 0,37      | 0,69        |
| Outros                               | 9                       | 1         | 5         | 0         | 6,79                  | 3,61      | 3,23      | 1,38      | 0,18        |
| Não sabe                             | 53                      | 27        | 22        | 15        | 52,95                 | 28,14     | 25,18     | 10,74     | 0,54        |
| <b>Total</b>                         | <b>143</b>              | <b>76</b> | <b>68</b> | <b>29</b> | <b>143</b>            | <b>76</b> | <b>68</b> | <b>29</b> | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Na análise dos cursos pré-vestibulares, os alunos entrevistados ratificam sua posição referente à imagem nos pontos positivos da instituição, no que se refere ao preço (neste caso o preço baixo), ponto mais citado entre todos os cursos analisados. Houve destaque também pela evidência da qualidade no ensino, já observado pelo aluno potencial como citava a coordenadora de marketing da IES, na fase qualitativa da pesquisa, tais dados são evidenciados na Figura 10.



**Figura 10 – Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes potenciais)**  
 Fonte: o autor (2007).

#### 6.2.5.4 Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes)

Entre os atuais clientes da Faculdade Atlântico Sul foram detectadas diferenças significativas entre os cursos observados ( $\chi^2 = 24,90$ ; 7 G.L; 1-p  $\square 99,99\%$ ) e entre os itens qualidade de ensino (p  $\square 0,01$ ) e organização (p  $\square 0,01$ ), o primeiro item com uma freqüência encontrada superior a esperada (21 *versus* 12,45) entre os alunos de Direito e uma freqüência encontrada inferior a esperada (10 *versus* 18,55) junto aos alunos do curso de Administração. No segundo ponto, o curso de Direito tem uma freqüência encontrada inferior a esperada (22 *versus* 13,79) enquanto que os alunos de Administração têm sua freqüência encontrada superior a esperada (1 *versus* 9,24) como pode ser visto na Tabela 15.



Tabela 15 – Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes)

| Pontos positivos dos clientes | UCPel                           |               | Frequências Esperadas |               | P           |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|                               | Frequências Encontradas Direito | Administração | Direito               | Administração |             |
| Qualidade de ensino           | 21                              | 10            | 12,45                 | 18,55         | <b>0,00</b> |
| Organização                   | 1                               | 22            | 9,24                  | 13,76         | <b>0,00</b> |
| Corpo docente                 | 10                              | 11            | 8,43                  | 12,57         | 0,49        |
| Estrutura física              | 8                               | 12            | 8,03                  | 11,97         | 0,99        |
| Preço                         | 4                               | 8             | 4,82                  | 7,18          | 0,63        |
| Localização                   | 3                               | 7             | 4,02                  | 5,98          | 0,51        |
| Biblioteca                    | 3                               | 2             | 2,01                  | 2,99          | 0,37        |
| Outros                        | 1                               | 4             | 2,01                  | 2,99          | 0,36        |
| <b>Total</b>                  | <b>51</b>                       | <b>76</b>     | <b>51</b>             | <b>76</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Junto aos cursos analisados neste item, registra-se o destaque para a organização, como ponto positivo da instituição, principalmente no que se refere aos alunos do curso de Administração. Por outro lado, os alunos de Direito enfatizam mais uma vez o ponto qualidade de ensino, acompanhado pelo ponto referente ao corpo docente, evidenciando que tais pontos podem ser considerados como componentes de um único item, ligado à qualidade percebida pelo cliente em favor da instituição. Os dados podem ser melhor visualizados na Figura 11.

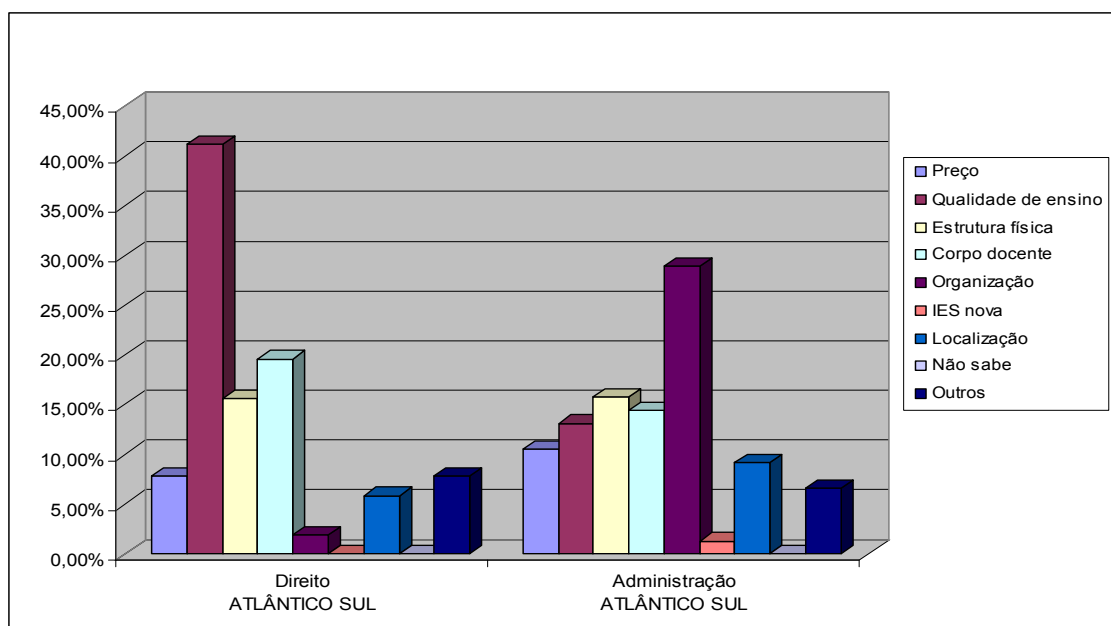


Figura 11 – Pontos positivos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes)

Fonte: o autor (2007).

## 6.2.6 Pontos negativos das IES

O trabalho também procurou identificar os pontos negativos na visão dos atuais e clientes potenciais das IES em análise. O formato da questão foi o mesmo utilizado na questão referente aos pontos positivos, apresentada anteriormente.

### 6.2.6.1 Pontos negativos da UCPel (visão dos clientes potenciais)

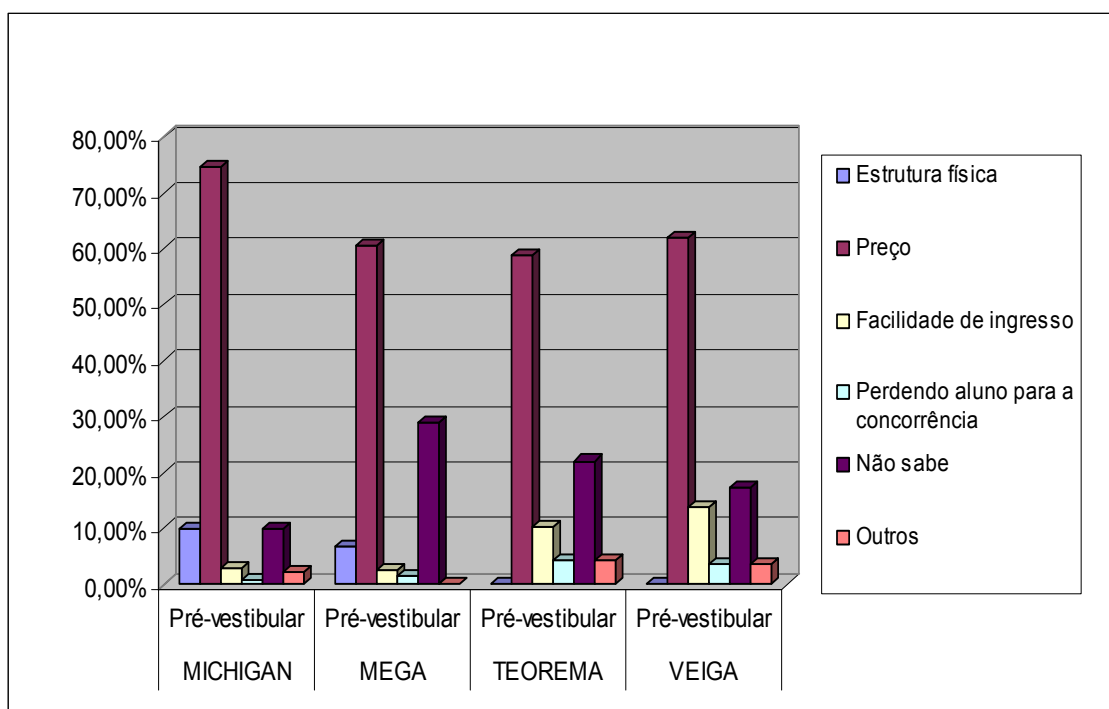
Os pontos negativos apresentados pelos clientes potenciais da UCPel apresentam diferenças significativas entre os cursos analisados ( $\chi^2 = 40,74$ ; 15 G.L; 1-p  $\leq 99,99\%$ ). Dentre os pontos citados pelos respondentes as diferenças foram encontradas na estrutura física (p $\leq 0,03$ ) e na facilidade de ingresso (p $\leq 0,02$ ). No primeiro item, mais uma vez, o destaque fica para uma frequência encontrada bem superior a esperada no curso Michigan e uma frequência encontrada inferior (neste caso, nula) a esperada no curso Teorema. No segundo ponto analisado, notam-se diferenças substanciais entre todas as frequências esperadas e encontradas dos cursos analisados, como apresenta a Tabela 16.

**Tabela 16 – Pontos negativos da UCPel (visão dos clientes potenciais)**

| Pontos negativos potenciais clientes | Frequências Encontradas |           |           |           | Frequências Esperadas |           |           |           | p           |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                      | Michigan                | Mega      | Teorema   | Veiga     | Michigan              | Mega      | Teorema   | Veiga     |             |
| Preço                                | 107                     | 46        | 40        | 18        | 95,48                 | 50,75     | 45,41     | 19,36     | 0,46        |
| Estrutura física                     | 14                      | 5         | 0         | 0         | 8,60                  | 4,57      | 4,09      | 1,74      | <b>0,03</b> |
| Facilidade de ingresso               | 4                       | 2         | 7         | 4         | 7,69                  | 4,09      | 3,66      | 1,56      | <b>0,02</b> |
| Difícil conseguir bolsa de estudos   | 1                       | 1         | 3         | 1         | 2,72                  | 1,44      | 1,29      | 0,55      | 0,28        |
| Outros                               | 4                       | 0         | 3         | 1         | 3,62                  | 1,92      | 1,72      | 0,73      | 0,39        |
| Não sabe                             | 13                      | 22        | 15        | 5         | 24,89                 | 13,23     | 11,84     | 5,05      | <b>0,01</b> |
| <b>Total</b>                         | <b>143</b>              | <b>76</b> | <b>68</b> | <b>29</b> | <b>143</b>            | <b>76</b> | <b>68</b> | <b>29</b> | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Com relação à UCPel, nenhuma surpresa a destacar, somente a confirmação de que a IES, na visão de seus clientes potenciais apresenta o preço (alto) como principal ponto negativo evidenciado. Os dados podem ser visualizados na Figura 12.



**Figura 12 – Pontos negativos da UCPel (visão dos clientes potenciais)**

Fonte: o autor (2007).

#### 6.2.6.2 Pontos negativos da UCPel (visão dos clientes)

Na visão dos atuais clientes da UCPel nenhuma diferença significativa foi detectada ( $\chi^2 = 9,06$ ; 4 G.L.; 1-p  $\square$  99,94%) nem entre os cursos avaliados como entre os pontos enunciados pelos entrevistados, conforme apresenta a tabela 17.

Tabela 17 – Pontos negativos da UCPel (visão dos clientes)

| Pontos negativos clientes | UCPel                   |               |                       |               | p           |
|---------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|                           | Frequências Encontradas |               | Frequências Esperadas |               |             |
|                           | Direito                 | Administração | Direito               | Administração |             |
| Preço                     | 20                      | 25            | 19,89                 | 25,11         | 0,97        |
| Estrutura física          | 19                      | 13            | 14,15                 | 17,85         | 0,08        |
| Facilidade de aprovação   | 1                       | 4             | 2,21                  | 2,79          | 0,28        |
| PROUNI/Bolsa              | 1                       | 2             | 1,33                  | 1,67          | 0,70        |
| Outros                    | 1                       | 9             | 4,42                  | 5,58          | 0,03        |
| <b>Total</b>              | <b>42</b>               | <b>53</b>     | <b>42</b>             | <b>53</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Os alunos da universidade também compartilham com a opinião dos potenciais clientes e evidenciam o preço (alto) como principal ponto negativo relacionado à universidade. Outro item apresentado com destaque é a estrutura física bastante criticada na fase qualitativa da pesquisa por parte do coordenador da assessoria de comunicação e marketing da IES. Os dados referentes a esta questão são apresentados na Figura 13.

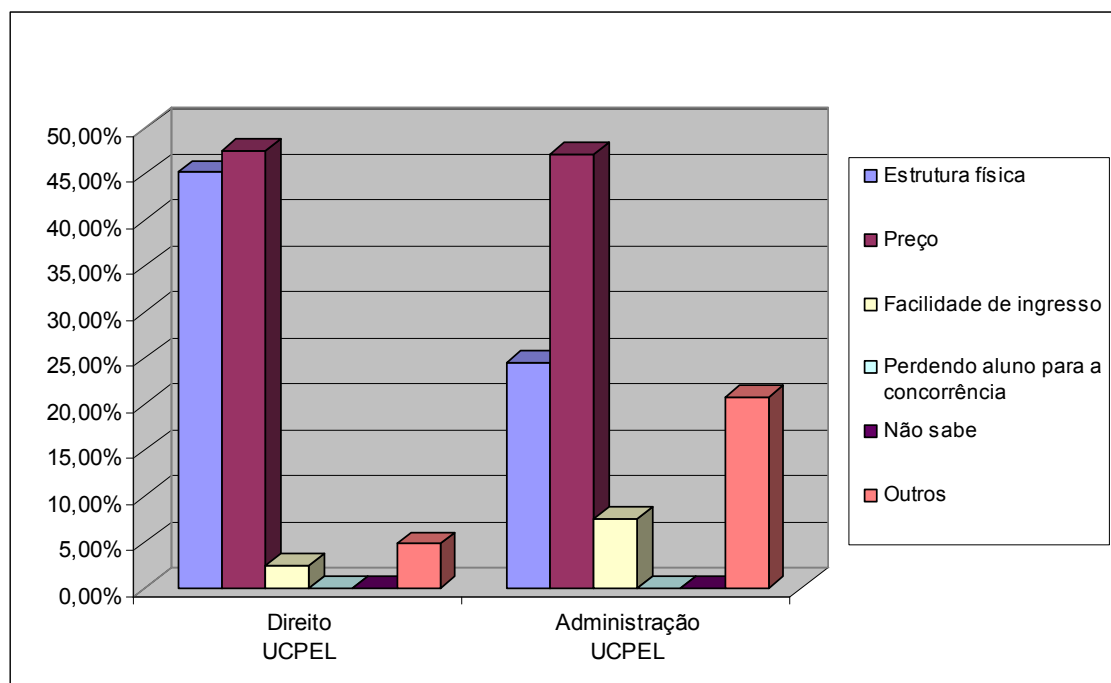


Figura 13 – Pontos negativos da UCPel (visão dos clientes)

Fonte: o autor (2007).

### 6.2.6.3 Pontos negativos ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes potenciais)

Os alunos potenciais visualizam a Faculdade Atlântico Sul com diferenças significativas entre os cursos verificados ( $\chi^2 = 48,00$ ; 24 G.L; 1-p  $\square 99,99\%$ ) e entre os pontos enumerados referentes a localização (p $\square 0,01$ ) e a diversidade de cursos (p $\square 0,01$ ). Mais uma vez os cursos Michigan e Teorema apresentam grandes diferenças em suas freqüências se relacionadas ao ponto localização. No caso do curso Michigan, os alunos entrevistados apresentam uma freqüência esperada bastante superior a encontrada (54 *versus* 41,18), no caso do Teorema, a freqüência encontrada é inferior a esperada (8 *versus* 19,58). Já no item relacionado à diversidade de cursos, o destaque é para o número de freqüências nulas entre as encontradas, caracterizando-se assim como inferiores em relação ao número esperado, como pode ser evidenciado na Tabela 18.

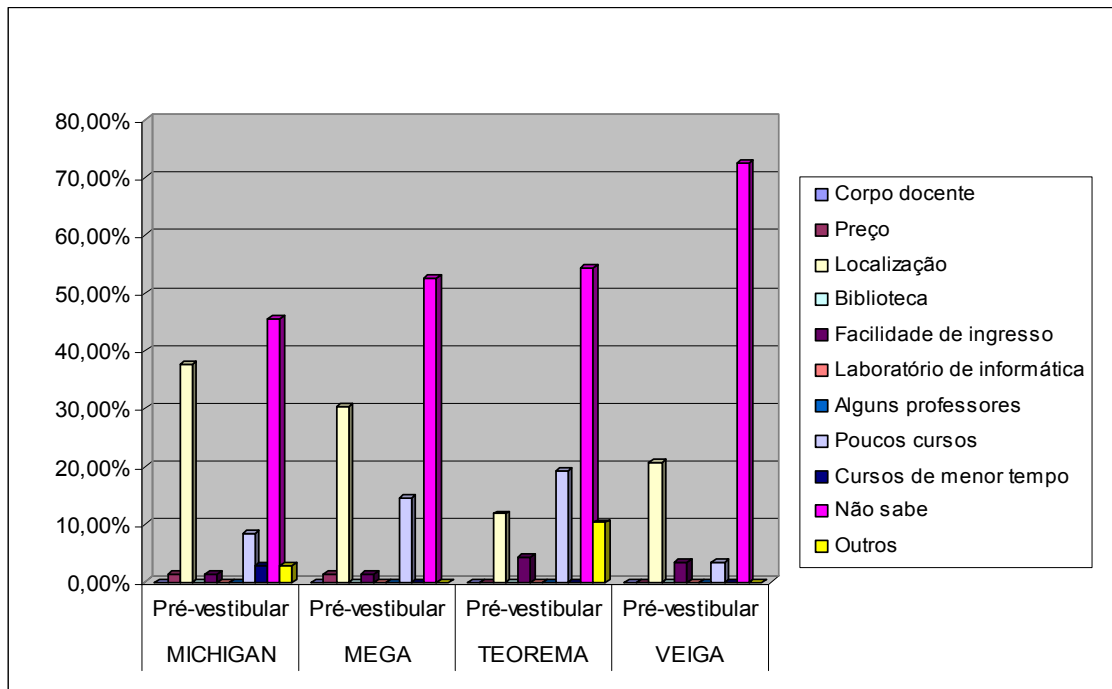
**Tabela 18 – Pontos negativos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes potenciais)**

| Pontos negativos potenciais clientes | Freqüências Encontradas |           |           |           | Freqüências Esperadas |           |           |           | p           |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                      | Michigan                | Mega      | Teorema   | Veiga     | Michigan              | Mega      | Teorema   | Veiga     |             |
| Localização                          | 54                      | 23        | 8         | 6         | 41,18                 | 21,89     | 19,58     | 8,35      | <b>0,01</b> |
| Poucos cursos                        | 12                      | 11        | 13        | 1         | 16,74                 | 8,90      | 7,96      | 3,40      | 0,08        |
| Facilidade de ingresso               | 2                       | 1         | 3         | 1         | 3,17                  | 1,68      | 1,51      | 0,64      | 0,50        |
| IES nova                             | 2                       | 0         | 1         | 0         | 1,36                  | 0,72      | 0,65      | 0,28      | 0,68        |
| Preço                                | 2                       | 1         | 0         | 0         | 1,36                  | 0,72      | 0,65      | 0,28      | 0,72        |
| Diversidade de cursos                | 0                       | 0         | 3         | 0         | 1,36                  | 0,72      | 0,65      | 0,28      | <b>0,01</b> |
| Outros                               | 2                       | 0         | 3         | 0         | 2,26                  | 1,20      | 1,08      | 0,46      | 0,16        |
| Nenhum                               | 4                       | 0         | 0         | 0         | 1,81                  | 0,96      | 0,86      | 0,37      | 0,18        |
| Não sabe                             | 65                      | 40        | 37        | 21        | 73,76                 | 39,20     | 35,08     | 14,96     | 0,31        |
| <b>Total</b>                         | <b>143</b>              | <b>76</b> | <b>68</b> | <b>29</b> | <b>143</b>            | <b>76</b> | <b>68</b> | <b>29</b> | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Citada como um atributo estratégico por estar situada em uma zona considerada de crescimento no município, a localização da IES não recebe o mesmo

tratamento dos clientes potenciais analisados, que caracterizam ser este o ponto negativo mais citado, acompanhado do fato de a Faculdade possuir poucos cursos, diagnóstico esse, hipoteticamente comparativo com a outra instituição em análise, que se caracteriza por ser uma universidade. Os dados obtidos podem ser identificados na Figura 14.



**Figura 14 – Pontos negativos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes potenciais)**

Fonte: o autor (2007).

#### 6.2.6.4 Pontos negativos ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes)

Os pontos negativos relacionados pelos atuais clientes da Faculdade Atlântico Sul apresentaram diferenças significativas entre os cursos pesquisados ( $\chi^2 = 47,28$ ; 15 G.L; 1-p  $\square$  99,99%) e dentre os itens apontados referentes à qualidade de ensino ( $p \square 0,01$ ) com os alunos de Direito apresentando uma freqüência encontrada superior a esperada (21 *versus* 12,45) enquanto os alunos de Administração apresentaram uma freqüência encontrada inferior a esperada (10 *versus* 18,75). Quanto à organização ( $p \square 0,01$ ), os alunos do Direito apresentaram freqüência de

respostas encontradas inferiores a esperada (1 *versus* 9,24), enquanto que os alunos de Administração apresentaram uma freqüência encontrada bem superior a esperada (22 *versus* 13,76) como mostra a Tabela 19.

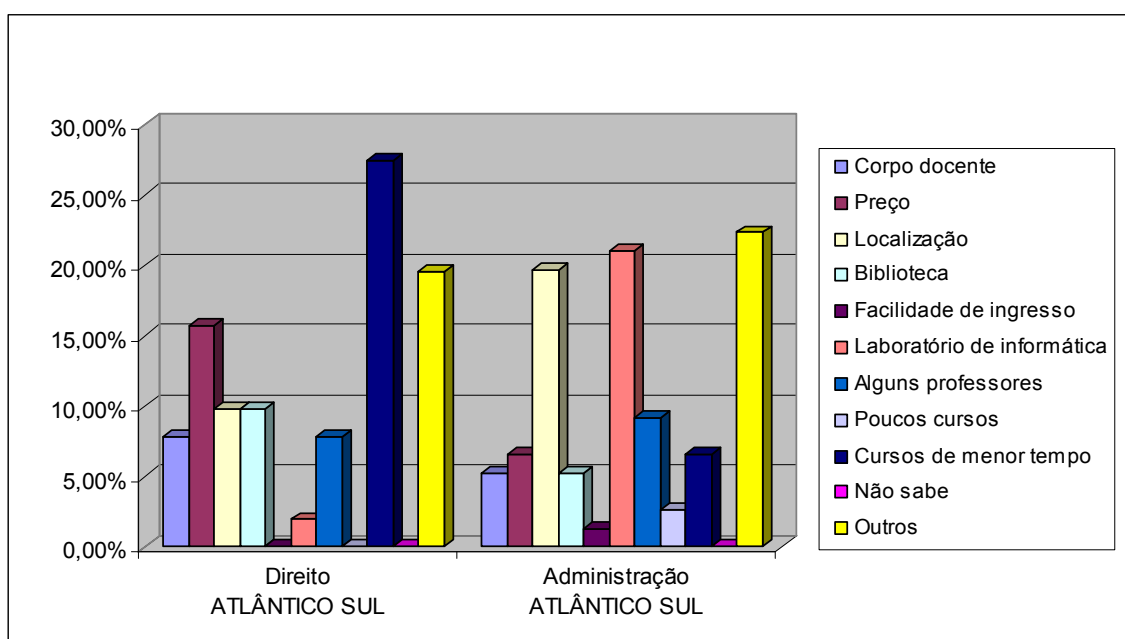
Entre os atuais clientes da faculdade foram detectadas diferenças significativas entre os cursos ( $\chi^2 = 45,05$ ; 15 G.L; 1-p  $\leq 99,99\%$ ) bem como junto aos pontos destacados, no caso, laboratório de informática (p $\leq 0,01$ ) e alguns professores (p $\leq 0,03$ ). O item referente ao laboratório apresenta uma freqüência encontrada dos alunos de Direito inferior a esperada, enquanto que os alunos de Administração apresentam sua freqüência encontrada superior a esperada. No caso do item referente a alguns professores como ponto positivo da IES, os alunos de Direito não apresentam citação, já os alunos de Administração têm sua freqüência encontrada superior a esperada (7 *versus* 4,19) como é possível identificar na Tabela 19.

**Tabela 19 – Pontos negativos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes)**

| Pontos negativos clientes      | UCPel                   |               |                       |               | p           |
|--------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|                                | Freqüências Encontradas |               | Freqüências Esperadas |               |             |
|                                | Direito                 | Administração | Direito               | Administração |             |
| Localização                    | 6                       | 15            | 8,43                  | 12,57         | 0,27        |
| Laboratório de informática     | 1                       | 16            | 6,83                  | 10,17         | <b>0,00</b> |
| Preço                          | 8                       | 5             | 5,22                  | 7,78          | 0,11        |
| Biblioteca                     | 5                       | 4             | 3,61                  | 5,39          | 0,34        |
| Corpo docente                  | 4                       | 4             | 3,21                  | 4,79          | 0,57        |
| Alguns professores             | 0                       | 7             | 2,81                  | 4,19          | <b>0,03</b> |
| Ginásio                        | 4                       | 2             | 2,41                  | 3,59          | 0,18        |
| Horários                       | 0                       | 5             | 2,01                  | 2,99          | 0,06        |
| Tradição                       | 3                       | 0             | 1,20                  | 1,80          | 0,03        |
| Falta de reconhecimento do MEC | 3                       | 0             | 1,20                  | 1,80          | 0,03        |
| Média alta (7,00)              | 0                       | 2             | 0,80                  | 1,20          | 0,24        |
| Poucos cursos                  | 0                       | 2             | 0,80                  | 1,20          | 0,24        |
| Nova                           | 0                       | 2             | 0,80                  | 1,20          | 0,24        |
| Burocracia                     | 0                       | 2             | 0,80                  | 1,20          | 0,24        |
| Outros                         | 4                       | 5             | 3,61                  | 5,39          | 0,79        |
| Nenhum                         | 13                      | 5             | 7,23                  | 10,77         | 0,00        |
| <b>Total</b>                   | <b>51</b>               | <b>76</b>     | <b>51</b>             | <b>76</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Mais uma vez, agora frente aos alunos atuais da IES, a localização surge como principal ponto negativo citado, principalmente pelos alunos de Administração. Assim como na mesma pergunta feita junto aos alunos potenciais, os alunos do curso de Administração ainda citam com uma freqüência considerável o laboratório de informática como ponto negativo, fato que surpreende pelo motivo de a estrutura física ser um atributo muito trabalhado pela instituição e por tratar-se, na prática, de um diferencial, principalmente se comparada com a concorrente também analisada neste trabalho. Os dados referentes a esta questão estão expostos na Figura 15.



**Figura 15 – Pontos negativos da ATLÂNTICO SUL (visão dos clientes)**

Fonte: o autor (2007).

### 6.2.7 Atributos

Este item apresenta a classificação dos atributos congruentes, identificados nas entrevistas realizadas, na fase qualitativa, a fim de mensurar, respectivamente, sua importância junto aos clientes e potenciais clientes de IES (independente da



instituição), a satisfação dos clientes das instituições analisadas, além da percepção dos potenciais clientes sobre os atributos relacionados a cada instituição em análise.

#### 6.2.7.1 Grau de importância dos atributos citados (visão dos dois públicos)

Os itens referentes à Tabela 20 indicam as médias computadas através das respostas dos entrevistados (clientes atuais e potenciais) referentes ao grau de importância aferido aos atributos identificados como congruentes na fase qualitativa da pesquisa e a sua significância.

A opinião dos entrevistados apresentadas neste item reporta-se à posição dos mesmos, independente da IES, ou seja, refere-se à mensuração da importância dessas características relacionadas a uma instituição de ensino. Esses atributos foram classificados através de uma escala de 1 a 5 (sendo 1 referente à menor importância e 5 à maior importância).

**Tabela 20 – Grau de importância dos atributos (visão dos clientes e clientes potenciais)**

| Grau de importância para os potenciais clientes e clientes | MICHIGAN |       | MEGA |       | TEOREMA |       | VEIGA |       | UCPel Direito |       | UCPel Administração |       | ATLÂNTICO SUL Direito |       | ATLÂNTICO SUL Administração |       | P            |
|--|----------|-------|------|-------|---------|-------|-------|-------|---------------|-------|---------------------|-------|-----------------------|-------|-----------------------------|-------|--------------|
|  | N        | Média | N    | Média | N       | Média | N     | Média | N             | Média | N                   | Média | N                     | Média | N                           | Média |              |
| Qualidade de ensino  | 143      | 4,55  | 76   | 4,75  | 68      | 4,49  | 29    | 4,72  | 42            | 4,62  | 53                  | 4,30  | 51                    | 4,08  | 76                          | 3,87  | <b>0,000</b> |
| Localização  | 143      | 3,76  | 76   | 4,00  | 68      | 3,97  | 29    | 3,93  | 42            | 3,86  | 53                  | 3,36  | 51                    | 3,33  | 76                          | 3,96  | <b>0,001</b> |
| Preço  | 143      | 4,66  | 76   | 4,83  | 68      | 4,60  | 29    | 4,66  | 42            | 3,83  | 53                  | 4,23  | 51                    | 3,69  | 76                          | 3,57  | <b>0,000</b> |
| Relação com a sociedade                                    | 143      | 4,17  | 76   | 4,28  | 68      | 4,24  | 29    | 4,41  | 42            | 4,50  | 53                  | 4,23  | 51                    | 4,18  | 76                          | 4,12  | 0,268        |
| Estrutura física   | 143      | 3,71  | 76   | 4,05  | 68      | 4,28  | 29    | 4,24  | 42            | 3,55  | 53                  | 3,94  | 51                    | 3,80  | 76                          | 4,08  | <b>0,000</b> |
| Inserção no mercado de trabalho                            | 143      | 4,75  | 76   | 4,87  | 68      | 4,82  | 29    | 4,86  | 42            | 4,57  | 53                  | 4,64  | 51                    | 3,75  | 76                          | 3,84  | <b>0,000</b> |

Fonte: o autor (2007).

Quanto à qualidade de ensino, este atributo apresenta um grau de importância considerável entre os cursos pré-vestibulares, com destaque para os cursos Mega (4,75) e Veiga (4,72). Já com relação aos atuais alunos das IES, as médias apresentam valores menores, sendo as dos alunos da Faculdade Atlântico Sul, representados como as médias menores. O item apresentou diferenças estatisticamente significativas ( $p \leq 0,01$ ).

A constatação definida com os dados apresentados acima demonstra que os alunos que ainda não ingressaram em uma IES possuem uma expectativa muito alta referente à qualidade de ensino que irão receber, enquanto os alunos já estudantes de IES se mostram mais acostumados e talvez menos exigentes quanto ao atributo mencionado.

Quanto à localização, os cursos Mega (4,0) e Teorema (3,97) apresentam-se com os alunos que demonstram importância maior para o atributo. Em contrapartida, a menor importância é aferida pelos alunos dos cursos de Administração da UCPel (3,36) e Direito da Faculdade Atlântico Sul (3,33).

Os alunos dos cursos pré-vestibulares, muito provavelmente pelo fato de terem mais dificuldade para deslocarem-se e pelo maior número de opções encontradas no mercado, mostram-se mais exigentes quanto ao item localização. Diferentemente, os alunos atuais das IES investigadas não atribuem tanta consideração para o fator, exceto os alunos do curso de Administração da Faculdade Atlântico Sul, que atribuem importância para esse fator, talvez pelo fato destes alunos serem moradores dos arredores da instituição, o que é bastante comum na entidade. O item analisado apresentou diferenças significativas ( $p \leq 0,01$ ).

A importância com o atributo preço apresenta seu ápice junto ao curso Mega (4,83). Nos cursos da Faculdade Atlântico Sul ocorre a identificação das menores médias relacionadas a importância deste atributo (3,69 para os alunos de Direito e 3,57 para os alunos de Administração). Este atributo também apresentou diferenças significativas entre os cursos analisados ( $p \leq 0,01$ ).

O fator preço surge com importância maior para o aluno potencial simplesmente pelo fato do mesmo ainda ter oportunidade por optar por uma instituição, por exemplo, pública, constituindo então, para este tipo de aluno, o preço como fator possivelmente impeditivo, inclusive no que se refere ao seu ingresso em

uma IES. Para o aluno que vivencia a IES, este já apresenta um caráter de conformidade com a situação, inclusive levando em consideração a possibilidade de já contar com auxílio de algum tipo de bolsa oferecida.

Com relação a importância do atributo relação com a sociedade, o curso de Direito da UCPel apresenta a maior média (4,50). Este item foi o único que não apresentou diferenças estatisticamente significantes.

Este item apresentado, mostra de forma clara que a maioria dos alunos de cursos pré-vestibulares ainda, talvez não tenham adquirido maturidade suficiente para relevar tal situação, já os alunos da UCPel mostram certa conformidade com os valores de interesse passados por seus gestores, que, conforme a fase qualitativa da pesquisa, buscam essa identificação como um dos principais atributos a ser alcançado.

As maiores médias relacionadas ao atributo estrutura física são encontradas entre os alunos dos cursos Teorema (4,28) e Veiga (4,24). Já a menor média estabelecida provém dos alunos do curso de Direito da UCPel (3,55).

O destaque para esse item deve ser concentrado nos atuais alunos de IES, onde se pode notar que os alunos dos cursos de Direito das IES analisadas aferem uma média inferior se comparada às médias aferidas pelos alunos do curso de Administração, fator este facilmente explicado pela própria característica do curso, ou seja, enquanto o curso de Direito é desenvolvido praticamente em sua totalidade em sala de aula, os alunos do curso de Administração necessitam de uma estrutura maior por necessitar de laboratórios, etc.

O atributo focado na importância da inserção junto ao mercado de trabalho obteve médias interessantes em praticamente todos os itens, com destaque para os cursos Mega (4,87) e Veiga (4,86). As menores médias aferidas relacionam-se a Faculdade Atlântico Sul (3,75 junto aos alunos do curso de Direito e 3,84 junto aos estudantes de Administração). Tal atributo mostrou diferenças significativas entre as respostas citadas pelos alunos entre os cursos ( $p \leq 0,01$ ).

As médias baixas aferidas pelos alunos da Faculdade Atlântico Sul podem ter sido proporcionadas pelo fato desses, principalmente os alunos do curso de Direito (curso ainda não reconhecido pelo MEC), serem cursos novos, assim como a própria IES e por isso ainda não ter adquirido credibilidade e notoriedade suficiente frente ao

mercado de trabalho, sendo possível assim, ser causada tal desconfiança.

A constatação definida com os dados apresentados acima demonstra que os alunos que ainda não ingressaram em uma IES possuem uma expectativa muito alta referente a qualidade de ensino que irão receber e a conseqüente oportunidade no mercado de trabalho, enquanto os alunos já estudantes de IES se mostram mais acostumados e talvez menos exigentes quanto ao atributo mencionado.

#### 6.2.7.2 Grau de satisfação dos clientes mediante aos atributos citados

A Tabela 21 indica as médias computadas através das respostas dos clientes das IES referentes ao grau de satisfação aferido aos atributos identificados como congruentes na fase qualitativa da pesquisa e a sua significância. Estes atributos foram classificados através de uma escala de 1 a 5 (sendo 1 referente à menor satisfação e 5 à maior satisfação).

**Tabela 21 – Grau de satisfação dos atributos (visão dos clientes)**

| Grau de satisfação para os clientes | UCPel Direito       |       | UCPel Administração |       | ATLÂNTICO SUL Direito |       | ATLÂNTICO SUL Administração |       | p            |
|-------------------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|-----------------------|-------|-----------------------------|-------|--------------|
|                                     | N                   | Média | N                   | Média | N                     | Média | N                           | Média |              |
|                                     | Qualidade de ensino | 42    | 4,71                | 53    | 4,21                  | 51    | 4,25                        | 76    |              |
| Localização                         | 42                  | 4,55  | 53                  | 4,64  | 51                    | 3,71  | 76                          | 4,28  | <b>0,000</b> |
| Preço                               | 42                  | 3,14  | 53                  | 3,13  | 51                    | 3,98  | 76                          | 4,14  | <b>0,000</b> |
| Relação com a sociedade             | 42                  | 4,45  | 53                  | 4,28  | 51                    | 4,20  | 76                          | 4,64  | <b>0,002</b> |
| Estrutura física                    | 42                  | 4,26  | 53                  | 4,15  | 51                    | 4,43  | 76                          | 4,66  | 0,658        |
| Inserção no mercado de trabalho     | 42                  | 4,36  | 53                  | 4,17  | 51                    | 4,12  | 76                          | 4,17  | <b>0,035</b> |

Fonte: o autor (2007).

Relacionada à satisfação dos atuais clientes das IES analisadas, o atributo qualidade de ensino apresenta médias elevadas entre todos os públicos investigados (4,71 Direito e 4,21 Administração UCPel *versus* 4,25 Direito e 4,38

Administração Atlântico Sul). Tal situação aponta para a ratificação da congruência entre as estratégias de posicionamento elaboradas, executadas e percebidas pelo público atual das IES em análise. Este item também aponta diferenças significativas entre os cursos analisados ( $p \leq 0,05$ ).

Quanto ao atributo localização, as diferenças também apontam sua significância ( $p \leq 0,01$ ), além de apontar médias superiores no caso da UCPel, se comparadas as médias obtidas pela Faculdade Atlântico Sul (4,55 Direito e 4,64 Administração UCPel *versus* 3,71 Direito e 4,28 Administração Atlântico Sul). Tal relação pode ser justificada pela localização central da UCPel, já citada também na fase qualitativa da pesquisa como um aspecto a ser considerado. Já no caso da Faculdade Atlântico Sul, as médias mais baixas manifestam uma dificuldade de congruência com os discursos da fase qualitativa pelo fato deste atributo ser considerado pelas entrevistadas na primeira fase como estratégico devido ao local onde está situada a IES.

No caso do atributo preço, as médias apresentam uma redução entre os cursos analisados. No caso da UCPel as médias são as mais baixas entre todos os atributos, situação justificada pela competitividade do mercado que propicia a opção maior de comparação por parte dos alunos. Fato este que paralelamente também justifica as médias mais altas encontradas entre os alunos da Faculdade Atlântico Sul (3,14 Direito e 3,13 Administração UCPel *versus* 3,98 Direito e 4,14 Administração Atlântico Sul).

A relação com a sociedade também evidenciou diferenças significativas entre os cursos pesquisados ( $p \leq 0,02$ ), além disso, altas médias foram comprovadas (4,45 Direito e 4,28 Administração UCPel *versus* 4,20 Direito e 4,64 Administração Atlântico Sul). No caso da UCPel provavelmente estimuladas pelas ações sociais e culturais citadas por seu coordenador de comunicação e marketing e pelas ações de Responsabilidade Social citadas por seu reitor na fase qualitativa da pesquisa.

No caso da Faculdade Atlântico Sul, as altas médias podem ser resultado das ações pontuais realizadas com alunos atuais da instituição, também citadas pelas entrevistadas na fase qualitativa da pesquisa, no sentido de que estes ajam como propagadores das qualidades (serviços e benefícios gerais proporcionados) da instituição frente ao mercado.

Quanto à estrutura física, mais uma vez se observa médias mais elevadas apontadas pelos alunos atuais da Faculdade Atlântico Sul (4,26 Direito e 4,15 Administração UCPel *versus* 4,43 Direito e 4,66 Administração Atlântico Sul). Tal situação já foi comprovada na fase qualitativa quando as entrevistadas da faculdade já apontavam para tal fato, no caso da gestora, apontando tal atributo como diferencial e perante a coordenadora de comunicação e marketing, como um ponto de paridade fundamental, pelos resultados obtidos vê-se congruência dos resultados com relação aos discursos realizados.

Na UCPel, as médias não podem ser consideradas baixas, inclusive pelo fato dos alunos entrevistados não participarem de cursos que necessitem tanto da estrutura física da instituição para funcionarem com naturalidade. É importante ressaltar também que neste atributo não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

Médias altas também foram estabelecidas na análise do atributo inserção no mercado de trabalho (4,36 Direito e 4,17 Administração UCPel *versus* 4,12 Direito e 4,17 Administração Atlântico Sul), onde também, diferenças significativas foram detectadas ( $p \leq 0,03$ ). Neste item, as altas médias obtidas referem-se ao histórico da UCPel através de seus egressos com destaque nos mais diversos campos profissionais do mercado e local, fato esse que comprova, mais uma vez, a congruência com o discurso dos entrevistados na fase qualitativa, portanto, mesmo que o coordenador de comunicação e marketing considere os esforços insuficientes neste ponto, a percepção frente aos alunos atuais mostra que ocorre a identificação.

Na Faculdade Atlântico Sul, as altas médias encontradas representam conformidade com os esforços citados na fase qualitativa quanto aos esforços realizados, como no caso das parcerias constituídas durante o curso, como no caso da assistência judiciária, setor de estágios, etc., bem como o acompanhamento do egresso junto ao mercado de trabalho.

### 6.2.7.3 Grau de avaliação dos clientes potenciais sobre a UCPel

A Tabela 22 indica as médias computadas através das respostas dos clientes potenciais das IES referente ao grau de avaliação aos atributos da UCPel e a sua significância. Estes atributos foram classificados através de uma escala de 1 a 5 (sendo 1 péssimo e 5 ótimo).

**Tabela 22 – Grau de avaliação dos clientes potenciais sobre a UCPel**

| Grau de avaliação<br>potenciais clientes | MICHIGAN |       | MEGA |       | TEOREMA |       | VEIGA |       | p            |
|--|----------|-------|------|-------|---------|-------|-------|-------|--------------|
|  | N        | Média | N    | Média | N       | Média | N     | Média |              |
| Qualidade de ensino                      | 143      | 3,87  | 76   | 4,00  | 68      | 3,94  | 29    | 3,86  | 0,424        |
| Localização                              | 143      | 4,10  | 76   | 3,96  | 68      | 3,81  | 29    | 4,14  | <b>0,004</b> |
| Preço                                    | 143      | 1,94  | 76   | 2,08  | 68      | 2,06  | 29    | 2,14  | 0,326        |
| Relação com a sociedade                  | 143      | 3,88  | 76   | 3,92  | 68      | 3,90  | 29    | 3,90  | 0,965        |
| Estrutura física                         | 143      | 3,76  | 76   | 3,80  | 68      | 3,46  | 29    | 3,90  | 0,007        |
| Inserção no mercado de<br>trabalho       | 143      | 3,84  | 76   | 4,01  | 68      | 3,99  | 29    | 4,00  | 0,245        |

Fonte: o autor (2007).

Na avaliação realizada junto aos clientes potenciais das IES analisadas, no caso da UCPel muito positiva quanto aos atributos: localização (4,10 - Michigan, 3,96 - Mega, 3,81 - Teorema, 4,14 - Veiga) provavelmente estimulada pela comparação realizada por estes alunos, apresentando assim, a preferência por uma zona central para o estudo e a inserção no mercado de trabalho (3,84 - Michigan, 4,01 - Mega, 3,99 - Teorema, 4,00 - Veiga), possivelmente, estimulado, como citada anteriormente, pela quantidade de profissionais atuantes no mercado local, o que fortifica o atributo tradição da instituição.

Outro destaque necessário nesta análise é referente a percepção negativa quanto ao preço (1,94 - Michigan, 2,08 - Mega, 2,06 - Teorema, 2,14 - Veiga) empregado pela UCPel, além da comparação decorrente das características de competitividade do mercado, as médias relacionadas a este atributo, não se identificam como resultado dos esforços mencionados pelo reitor, para que o preço



cobrado seja interpretado como valor, se relacionado aos benefícios oferecidos pela instituição ao aluno. É necessário também destacar que somente o atributo localização apresentou diferenças estatisticamente significantes entre os cursos analisados ( $p \leq 0,04$ ).

#### 6.2.7.4 Grau de avaliação dos clientes potenciais sobre a ATLÂNTICO SUL

A Tabela 23 indica as médias computadas através das respostas dos clientes potenciais das IES referente ao grau de avaliação aos atributos da Faculdade Atlântico Sul e a sua significância. Estes atributos foram classificados através de uma escala de 1 a 5 (sendo 1 péssimo e 5 ótimo).

**Tabela 23 – Grau de avaliação dos clientes potenciais sobre a ATLÂNTICO SUL**

| Grau de avaliação<br>Clientes potenciais | MICHIGAN |       | MEGA |       | TEOREMA |       | VEIGA |       | p            |
|--|----------|-------|------|-------|---------|-------|-------|-------|--------------|
|  | N        | Média | N    | Média | N       | Média | N     | Média |              |
| Qualidade de ensino                      | 143      | 4,00  | 76   | 4,03  | 68      | 3,91  | 29    | 3,93  | 0,462        |
| Localização                              | 143      | 2,90  | 76   | 2,57  | 68      | 2,43  | 29    | 2,86  | <b>0,003</b> |
| Preço                                    | 143      | 3,43  | 76   | 3,63  | 68      | 3,53  | 29    | 3,69  | 0,187        |
| Relação com a sociedade                  | 143      | 3,94  | 76   | 3,93  | 68      | 3,97  | 29    | 4,07  | 0,601        |
| Estrutura física                         | 143      | 4,26  | 76   | 4,12  | 68      | 4,18  | 29    | 4,24  | 0,435        |
| Inserção no mercado de trabalho          | 143      | 3,97  | 76   | 4,01  | 68      | 4,10  | 29    | 4,21  | 0,098        |

Fonte: o autor (2007).

Avaliando a percepção dos alunos potenciais da Faculdade Atlântico Sul, através de sua avaliação pode-se notar uma média significativa junto aos atributos estrutura física (4,26 - Michigan, 4,12 - Mega, 4,18 - Teorema, 4,24 - Veiga) e inserção no mercado de trabalho (3,97 - Michigan, 4,01 - Mega, 4,10 - Teorema, 4,10 - Veiga).

Com relação ao primeiro atributo, os resultados confirmam o trabalho elaborado pela gestora e citado na fase qualitativa da pesquisa, enaltecendo a estrutura física da IES como diferencial a ser trabalhado. Já o segundo atributo, mostra também junto aos clientes potenciais da instituição, a eficácia do trabalho da entidade, tanto durante a permanência do aluno na IES através de parceria, como no acompanhamento do mesmo junto ao mercado na condição de egresso.

Quanto ao preço, apesar de representar as médias mais baixas entre os atributos relacionados, mostra números maiores, se comparados com as médias obtidas pela UCPel frente aos potenciais clientes (Michigan, 3,43 – Mega, 3,53 – Teorema, 3,69 – Veiga), mais uma vez constituindo-se no resultado na competição deflagrada no mercado. Mais uma vez, o único atributo que apresentou diferenças significativas entre os cursos analisados foi junto ao atributo localização ( $p \leq 0,03$ ).

### 6.2.8 Possibilidade de troca de IES

A pesquisa também buscou verificar a disposição dos estudantes matriculados em ambos os cursos, de trocar a instituição na qual se encontram matriculados por uma concorrente. A análise realizada não identificou a existência de diferença estatisticamente significativa ( $\chi^2 = 3,35$ ; 3 G.L.; 1-p  $\leq 99,66\%$ ) junto aos clientes da UCPel, conforme apresenta a Tabela 24.

**Tabela 24 – Possibilidade de troca de IES na opinião dos clientes da UCPel**

| Possibilidade de troca | UCPel                              |  |                                  |  | P           |
|------------------------|------------------------------------|--|----------------------------------|--|-------------|
|                        | Freqüências Encontradas<br>Direito | Freqüências Encontradas<br>Administração | Freqüências Esperadas<br>Direito | Freqüências Esperadas<br>Administração |             |
| Sim, existe            | 4                                  | 11                                       | 6,64                             | 8,36                                   | 0,17        |
| Talvez                 | 14                                 | 15                                       | 12,82                            | 16,18                                  | 0,65        |
| Não existe             | 22                                 | 22                                       | 19,45                            | 24,55                                  | 0,43        |
| Não sabe               | 2                                  | 5  | 3,09                             | 3,91                                   | 0,40        |
| <b>Total</b>           | <b>42</b>                          | <b>53</b>                                | <b>42</b>                        | <b>53</b>                              | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

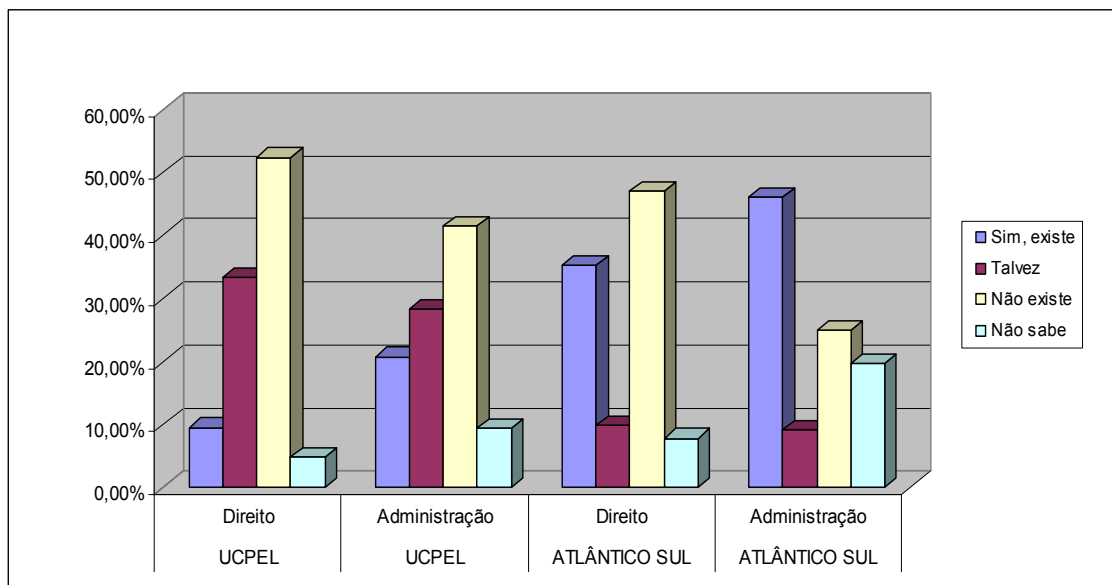
Já na Faculdade Atlântico Sul foram detectadas diferenças significativas entre os alunos entrevistados ( $\chi^2 = 8,13$ ; 3 G.L; 1-p  $\square 99,96\%$ ). Na análise realizada entre os cursos, pode-se detectar que o item 'não existe', referente à possibilidade de troca de IES, apresenta diferença significativa (p $\square 0,03$ ) proveniente de uma frequência encontrada superior a esperada no curso de Direito (24 *versus* 17,27) e frequência encontrada inferior à esperada, no que se refere ao curso de Administração (19 *versus* 25,73), conforme apresenta a tabela 25.

**Tabela 25 – Possibilidade de troca de IES na opinião dos clientes da ATLÂNTICO SUL**

| Possibilidade de troca | ATLÂNTICO SUL                      |  | Frequências Esperadas |               | p           |
|------------------------|------------------------------------|--|-----------------------|---------------|-------------|
|                        | Frequências Encontradas<br>Direito | Frequências Encontradas<br>Administração | Direito               | Administração |             |
| Sim, existe            | 18                                 | 35                                       | 21,28                 | 31,72         | 0,35        |
| Talvez                 | 5                                  | 7  | 4,82                  | 7,18          | 0,91        |
| Não existe             | 24                                 | 19                                       | 17,27                 | 25,73         | <b>0,03</b> |
| Não sabe               | 4                                  | 15                                       | 7,63                  | 11,37         | 0,08        |
| <b>Total</b>           | <b>51</b>                          | <b>76</b>                                | <b>51</b>             | <b>76</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Analisadas ambas as instituições, nota-se uma possibilidade de troca de IES bem superior na Faculdade Atlântico Sul, apesar de o item 'não existe' também merecer destaque na mesma instituição, como citado anteriormente. Tal predisposição a troca, manifestada pelos estudantes da Faculdade não chega a surpreender, tendo em vista que se trata de uma instituição relativamente nova, cujos egressos recém estão começando a disputar espaço no mercado. Surpreende, porém, é o fato do curso de Administração daquela instituição apresentar-se menos 'leal' do que o curso de Direito, tendo em vista que o primeiro curso já possui reconhecimento pelo MEC e o segundo ainda não. Tal situação pode ser observada na Figura 16.



**Figura 16 – Possibilidade de troca de IES**

Fonte: o autor (2007).

### 6.2.9 Atributos que fortalecem a retenção da marca para os clientes das IES

O trabalho buscou também levantar os principais atributos que fortalecem os laços dos clientes com as marcas respectivas. A pergunta feita sob forma de citação livre, solicitava aos respondentes que definissem o atributo que, em sua opinião, fortaleciam a sua retenção à marca. Os respondentes desta questão foram os mesmos que citaram não existir possibilidade de troca de instituição na questão anterior. Tais citações foram interpretadas e agrupadas pelo próprio Autor, e os significados atribuídos foram submetidos a dois voluntários que atuaram como juízes externos. Nos poucos casos em que foi identificada alguma discrepância, a codificação foi alterada conforme o consenso.

Os resultados revelam diferenças significativas no caso da UCPel ( $\chi^2 = 23,03$ ; 9 G.L; 1-p  $\leq 99,99\%$ ). Essas diferenças referem-se a qualidade de ensino ( $p \leq 0,05$ ), uma característica permanentemente perseguida por ambas as IES, conforme dados da pesquisa qualitativa realizada e citada, em sua maioria, pelos alunos do curso de Direito, inclusive superando em sua frequência o valor encontrado em relação ao

valor esperado (10 *versus* 6,50). Outro item que apresenta diferença é novamente a questão Pró-Uni/Bolsa ( $p \leq 0,01$ ), citado somente pelos alunos do curso de Administração, apresentando uma frequência encontrada superior a esperada (6 *versus* 3). Tais situações podem ser observadas na Tabela 26.

**Tabela 26 – Atributos que fortalecem para os clientes a retenção à marca UCPeI**

| Atributos   | UCPeI                              |  | p         |                                  |  |
|---|------------------------------------|--|-----------|----------------------------------|--|
|   | Frequências Encontradas<br>Direito | Frequências Encontradas<br>Administração |           | Frequências Esperadas<br>Direito | Frequências Esperadas<br>Administração |
| Qualidade de ensino                                     | 10                                 | 3  | 6,50      | 6,50                             | <b>0,05</b>                            |
| PROUNI/Bolsa  | 0                                  | 6  | 3,00      | 3,00                             | <b>0,01</b>                            |
| IES reconhecida   | 4                                  | 1  | 2,50      | 2,50                             | 0,18                                   |
| Tradição  | 1                                  | 4  | 2,50      | 2,50                             | 0,18                                   |
| Inserção no mercado de trabalho                         | 2                                  | 1  | 1,50      | 1,50                             | 0,56                                   |
| Corpo docente   | 2                                  | 1  | 1,50      | 1,50                             | 0,56                                   |
| “Me identifico”   | 0                                  | 3  | 1,50      | 1,50                             | 0,08                                   |
| Localização   | 0                                  | 3  | 1,50      | 1,50                             | 0,08                                   |
| Relacionamento entre professores, alunos e funcionários | 2                                  | 0  | 1,00      | 1,00                             | 0,16                                   |
| Outros  | 1                                  | 0  | 0,50      | 0,50                             | 0,32                                   |
| <b>Total</b>  | <b>22</b>                          | <b>22</b>                                | <b>22</b> | <b>22</b>                        | <b>1,00</b>                            |

Fonte: o autor (2007).

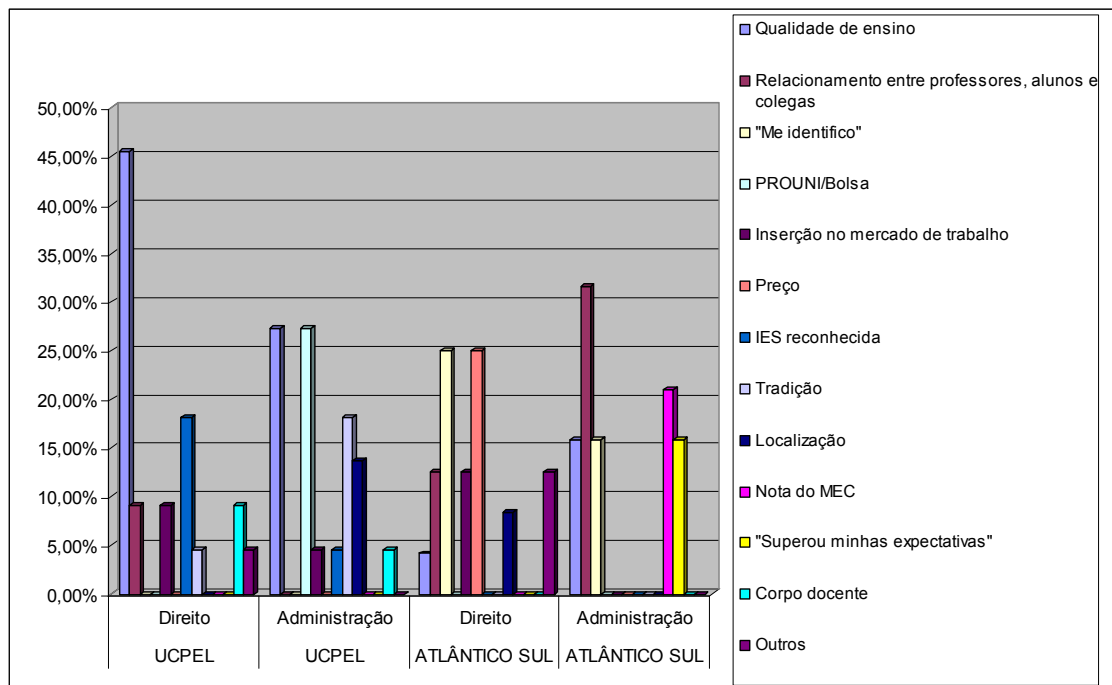
Na Faculdade Atlântico Sul, foram detectadas diferenças significativas entre os atributos observados, se considerados os cursos em análise ( $\chi^2 = 23,74$ ; 8 G.L; 1- $p \leq 99,99\%$ ). Entre os itens, novamente o preço caracteriza a organização, surgindo como atributo significativamente diferenciado entre os entrevistados ( $p \leq 0,02$ ), caracterizado por uma frequência encontrada superior a esperada em relação aos alunos de Direito (6 *versus* 3,35), além do fato de o curso de Administração não ter oferecido sequer uma citação sobre o mesmo item, apresentando, assim, uma frequência esperada superior a encontrada (2,65 *versus* 0), como apresentado na Tabela 27.

**Tabela 27– Atributos que fortalecem para os clientes a retenção à marca ATLÂNTICO SUL**

| Atributos   | ATLÂNTICO SUL           |               |                       |               | p           |
|---|-------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|
|   | Frequências Encontradas |               | Frequências Esperadas |               |             |
|   | Direito                 | Administração | Direito               | Administração |             |
| Relacionamento entre professores, alunos e funcionários | 3                       | 6             | 5,02                  | 3,98          | 0,17        |
| “Me identifico”   | 6                       | 3             | 5,02                  | 3,98          | 0,51        |
| Preço   | 6                       | 0             | 3,35                  | 2,65          | <b>0,02</b> |
| Qualidade de ensino                                     | 1                       | 3             | 2,23                  | 1,77          | 0,21        |
| Nota do MEC   | 0                       | 4             | 2,23                  | 1,77          | 0,02        |
| Inserção no mercado de trabalho                         | 3                       | 0             | 1,67                  | 1,33          | 0,12        |
| Superou minhas expectativas                             | 0                       | 3             | 1,67                  | 1,33          | 0,05        |
| Localização   | 2                       | 0             | 1,12                  | 0,88          | 0,20        |
| Outros  | 3                       | 0             | 1,67                  | 1,33          | 0,12        |
| <b>Total</b>  | <b>24</b>               | <b>19</b>     | <b>24</b>             | <b>19</b>     | <b>1,00</b> |

Fonte: o autor (2007).

Analisadas as IES, nota-se que na UCPel os alunos do curso de Direito apresentam a qualidade de ensino como atributo responsável pela retenção da maioria dos alunos enquanto que o Pró-Uni/Bolsa relaciona-se com a maioria dos alunos do curso de Administração. Na Faculdade Atlântico Sul, a maioria dos alunos do curso de Direito atribui a identificação que possuem com a IES como fator resultante de sua fidelidade, enquanto que a maioria dos alunos de Administração reputa a mesma atribuição ao bom relacionamento com professores, alunos e funcionários, atributo este já citado na etapa qualitativa, como sendo um fator muito trabalhado pela assessoria de marketing da IES no sentido de o atual aluno ser transformado em agente de divulgação da instituição junto ao mercado, com objetivo de agregar o atributo qualidade de ensino à marca da IES. Os atributos mais citados podem ser comparados através da Figura 17.



**Figura 17 – Atributos que fortalecem a retenção à marca das IES**

Fonte: o autor (2007).

## 6.2.10 Discussão dos resultados

Para a discussão dos resultados obtidos nos procedimentos de pesquisa realizados, foram analisadas as semelhanças e diferenças encontradas entre os discursos avaliados na fase qualitativa da pesquisa e os dados obtidos em sua fase quantitativa, visto que um dos objetivos propostos pelo presente estudo está nessa análise. Entre os aspectos discutidos encontram-se as características importantes para a escolha das IES, os atributos apontados e percebidos como diferenciadores nas IES, a fidelidade da clientela, a percepção da imagem, pontos positivos e negativos, entre outras questões identificadas com importantes para o estudo e relacionadas com as instituições em análise,

Dessa forma, com relação às semelhanças e diferenças detectadas entre o entendimento dos gestores entrevistados, dos responsáveis pelo setor de comunicação e marketing e o público-alvo, alguns aspectos apresentaram destaque.

No que se refere às características importantes para a escolha de uma IES, através dos atuais e potenciais clientes da UCPel, nota-se uma congruência entre os discursos do gestor e do coordenador de comunicação, quando ambos citam a importância do atributo inserção junto à comunidade como estratégia a ser explorada junto ao público-alvo da instituição. Tal congruência, porém, não se estende ao público-alvo entrevistado, já que os alunos potenciais da IES citam o preço como a característica mais importante em sua escolha, enquanto que os alunos atuais referem-se à importância do fato de a IES possuir seu curso de interesse.

Já na Faculdade Atlântico Sul, o preço é citado como a característica mais importante na escolha de uma instituição, tanto pelos alunos potenciais como pelos alunos atuais da IES. A percepção dos estudantes é congruente com o discurso apresentado pela coordenadora de comunicação e marketing, que relata ser este um atributo importante da sua estratégia de comunicação, ser explorado conjuntamente com o fator qualidade de ensino.

Tal congruência, contudo, não ocorre em relação ao discurso da gestora da instituição e a percepção dos seus clientes. No discurso da gestora, a qualidade de ensino está ligada à estrutura física da Faculdade, e esta sim, se constitui num fator verdadeiramente distintivo.

Dessa forma, embora a administração da entidade entenda que a estrutura física, é emblemática para a estratégia de comunicação da instituição, inclusive utilizando tal atributo em suas peças publicitárias (ver ANEXO A) esta é classificada em sexto lugar na ordem de importância atribuída pelos potenciais clientes, e ocupa a sétima colocação na opinião dos atuais clientes da IES em termos de importância na escolha de uma IES.

A diferença entre o que pensam os gestores ser fator motivador da escolha, e aquilo que revelam os seus clientes atuais, também identificam algumas discrepâncias interessantes. Quando questionados sobre o motivo de terem escolhido a UCPel, os estudantes apontaram o fato de esta possuir o curso de seu interesse como o principal motivo de ingresso, acompanhado do fator Pró-Uni/Bolsa. O primeiro fator credencia a IES junto a seu aluno atual como uma instituição de tradição, com credibilidade no mercado, o que possibilita que a entidade ofereça cursos de interesse destes alunos com seu devido reconhecimento. O item Pró-Uni/Bolsa, mostra mais uma vez a questão preço como fundamental em um processo de escolha, principalmente no que se refere à UCPel, única instituição com



caráter filantrópico no município, possibilitando assim o oferecimento, por exemplo, de bolsas de estudo.

Tal constatação revela existir um distanciamento importante entre o que o gestor e o coordenador de comunicação entendem serem atributos diferenciadores da Instituição, e aquilo que efetivamente é percebido pelos estudantes como tal. De dois atributos apontados pela Administração como diferenciadores - a localização e a inserção na sociedade - os alunos atuais da instituição mencionam muito pouco a localização e sequer fazem referência à inserção na sociedade como motivação para ingresso.

A motivação para ingresso na Faculdade Atlântico Sul apresenta semelhança entre o discurso da gestora da instituição e a clientela entrevistada: ambos identificam o preço como fator primordial de motivação para o ingresso na IES. Surpreendentemente, constata-se que a coordenadora de comunicação e marketing, que atua como elemento intermediário, apresenta um discurso diferente: para esta, a qualidade de ensino, resultante de um trabalho de marketing interno focado no aluno atual da instituição, utilizando esse aluno como agente divulgador dos atributos da IES, como explorado inclusive em anúncios da IES (ver ANEXO B), definindo assim a qualidade nos serviços oferecidos (estrutura, custo/benefício e outros) como sendo o principal motivo de ingresso.

Neste item também cabe a menção ao fator fidelidade. A maioria dos alunos atuais da Faculdade Atlântico Sul não se mostra fiel, porém, a minoria que se considera fiel atribui a fidelidade às relações construídas na instituição, não mencionando o fator qualidade dos serviços oferecidos como 'responsável' por tal fidelidade, apresentando, assim, mais uma diferença entre o discurso, tanto da gestora como da coordenadora de comunicação e marketing da instituição. Contudo, fica clara a eficácia das ações internas realizadas pela entidade no discurso de sua coordenadora de comunicação, quanto aos projetos unindo professores, funcionários e alunos realizados pela IES,

Com relação à percepção de imagem da marca da UCPel, existe uma congruência entre os discursos do gestor e do coordenador da IES, quando ambos citam que a qualidade no ensino deve ser o atributo que identifica a imagem da entidade, mesmo que o primeiro entrevistado mencionado acredite que tais estratégias vêm sendo elaboradas corretamente e o segundo entrevistado

identifique certa “apatia” em relação a tais estratégias, podendo essas, segundo ele, serem melhor exploradas.

Tal semelhança tem continuidade frente aos alunos atuais da IES, que citam também o atributo qualidade de ensino como característica que identifica a instituição, além de citarem o corpo docente como principal ponto positivo da IES, o que corrobora também para a construção da imagem de qualidade de ensino. Os mesmos alunos atuais, que em sua maioria mostram-se fiéis à instituição, não apresentam possibilidade de troca, atribuem da mesma forma a qualidade nos serviços oferecidos como o motivo gerador dessa fidelidade.

No entanto, os alunos potenciais mostram diferença, citando o preço alto como atributo de imagem percebida da entidade, apesar de estes mesmos alunos potenciais citarem a qualidade de ensino como o principal ponto positivo da IES, o que se assemelha com o discurso do reitor da entidade que busca, através de suas ações mercadológicas, evidenciar o valor acima de simplesmente o preço.

Contudo, quando questionados quanto aos pontos negativos da universidade, tanto alunos atuais como potenciais citam o preço como principal atributo, o que caracteriza uma diferença substancial principalmente do ponto de vista do discurso do reitor. Já se relacionado ao discurso do coordenador, é importante salientar que o mesmo cita o preço como de importância fundamental na visão do novo perfil de aluno que hoje ingressa em uma IES, pensando nesse como um cliente que fosse adquirir um produto comum, mesmo que, nas peças publicitárias da instituição fique ressaltado que educação não é ‘mercadoria’ e que a característica da universidade, além da sua relação com a comunidade é que deve ser realçada (ver ANEXO C).

Na Faculdade Atlântico Sul, a semelhança mais uma vez é encontrada entre o discurso da coordenadora de comunicação e marketing e a opinião dos alunos atuais da IES, quando ambos apontam a qualidade nos serviços oferecidos para o ingresso nesta instituição, entretanto, tão logo os novos alunos passam a vivenciar a sua realidade sobrepõem o atributo qualidade do ensino à característica relacionada ao preço. Outro fator que confirma este cenário é o fato de os atuais clientes da IES determinarem a qualidade de ensino como principal ponto positivo da instituição.

As diferenças encontram-se no discurso da gestora que atribui ainda ao preço a imagem de marca da IES frente aos alunos potenciais da entidade que, por sua vez, citam o atributo relacionado à novidade no ensino superior como característica que identifica a imagem da faculdade, apesar de esses mesmos alunos citarem o

preço como principal ponto positivo da instituição, muito provavelmente estimuladas pela comparação com o preço cobrado pela UCPel.

Relacionados os pontos negativos da Faculdade Atlântico Sul, nota-se uma diferença no mínimo curiosa: enquanto a gestora e a coordenadora de comunicação e marketing apontam a localização como um atributo estratégico por estar a instituição localizada em uma região em franca expansão, os alunos atuais e potenciais definem tal atributo como principal ponto negativo da instituição, provavelmente devido à necessidade de se deslocar da região central para a periferia da cidade.

Com relação aos atributos citados como mais importantes, vê-se que os alunos atuais da UCPel valorizam mais a inserção no mercado de trabalho, atributo este também muito citado pelos alunos potenciais de ambas as instituições. Os alunos da Faculdade Atlântico Sul atribuem uma maior média à relação com a sociedade.

Quanto à satisfação dos alunos atuais das IES em relação aos atributos congruentes enumerados na fase qualitativa da pesquisa, o atributo localização é definido pelos alunos da UCPel como o de maior satisfação, além de ser avaliado pelos clientes potenciais, também, com maior menção. Tal fato não se mostra congruente com a baixa classificação referida, tanto pelo gestor como pelo coordenador de comunicação e marketing da IES, apesar de ambos terem considerado a localização como diferencial da entidade diante do mercado, o que, na pesquisa quantitativa, mostra-se comprovado perante as amostras estudadas.

Já no caso da Faculdade Atlântico Sul, a estrutura física foi o item de maior menção por parte dos atuais alunos da IES, além de receber a maior avaliação por parte dos potenciais alunos da faculdade, o que mostra diferença com o discurso da gestora e da coordenadora de comunicação e marketing da instituição, pois não classificaram este item como mais importante, porém, cabe lembrar que a gestora da entidade cita a estrutura física como atributo diferencial da IES perante o mercado, enquanto que a coordenadora define simplesmente como ponto de paridade, ou seja, uma obrigação da instituição.

## 7 CONCLUSÃO

A realização do presente estudo propiciou, em suas diversas fases, alcançar os objetivos propostos. O conhecimento das estratégias de posicionamento concebidas e perseguidas pela alta administração das IES em estudo foi obtido através dos discursos dos gestores das instituições; a assimilação dessas estratégias nas práticas quotidianas dos profissionais de marketing das entidades foi identificada na entrevista com os coordenadores das assessorias de comunicação e marketing das IES incluídas na análise. Ambas as análises expressas na fase qualitativa da pesquisa realizada.

A percepção dos clientes (atuais e potenciais) das instituições analisadas foi exibida através da fase quantitativa da pesquisa, onde se pode observar, também, as semelhanças e diferenças entre os pressupostos estratégicos da alta administração, a prática cotidiana dos profissionais de comunicação e as percepções dos clientes-alvo. Da junção destes dois momentos distintos, tornou-se possível a identificação da relação entre posicionamento de marca e imagem percebida, objetivo central deste estudo.

Dentro do exposto, através dos discursos da fase qualitativa da pesquisa, foi possível verificar que existe uma linha pré-definida nas estratégias elaboradas pela reitoria da UCPel e posteriormente assimiladas e executadas por sua assessoria de comunicação e marketing, dentro de um processo hierárquico bem claro e centralizado por quem elabora tais estratégias. Isso resulta em congruência entre elaboração e execução de estratégias de posicionamento de marca, todavia, com divergências que repousam no pensamento do coordenador de comunicação e marketing da entidade, não sendo externadas na prática.

Grande parte das divergências encontradas entre os discursos está em uma postura ideologicamente orientada para o mercado de parte do coordenador de comunicação e marketing da universidade relacionada a uma postura mais tradicional do reitor em suas concepções de estratégias mercadológicas.

As estratégias elaboradas pelo reitor têm, hipoteticamente, sua justificativa em face da realidade de uma instituição que, durante muito tempo, caracterizou-se como única em um mercado local e que hoje simplesmente contempla o desempenho de seus novos concorrentes, inclusive elaborando suas estratégias mercadológicas de forma independente desta concorrência.

Tais estratégias são conceituadas por Pimentel e Fonseca (2004) como reativas, ou seja, organizações que, apesar de demonstrarem capacidade para perceber certas mudanças ambientais, não respondem efetivamente a essas demandas, comumente chamadas de ‘esperar para ver’.

Se analisada a teoria de Cheng e Tam (1997), que aponta para a visão de que o ensino superior tem sido crescentemente reconhecido como uma indústria de serviços, alterando, assim, uma realidade mais institucional, para uma realidade quase que puramente mercadológica. A universidade se mostra, como citado por seu coordenador de marketing, no mínimo, relativamente fora da concepção apresentada pelo mercado atual.

A linha de pensamento do coordenador mostra-se congruente com Furrier e Serralvo (2006), os quais citam que o surgimento de novos *players* com características diferenciadas no mercado “forçam” a execução de mudanças bruscas na forma de pensar as estratégias nas organizações educacionais.

Mesmo com algumas divergências explicitadas, a universidade também apresenta algumas congruências importantes, caracterizadas por um cenário de continuidade das estratégias elaboradas pela reitoria, e executadas pela coordenação de comunicação e marketing, tendo como foco a tradição da instituição através do atributo inserção na comunidade. Este atributo é caracterizado como balizador de suas ações orientadas para o mercado, apresentando importância semelhante, não só para o reitor como para o coordenador de comunicação e marketing.

Nesse sentido, a universidade apresenta semelhança em sua estratégia com a posição de Muniz e Marchetti (2005), que definem a tradição como um diferencial na mente do consumidor, extrapolando os elementos racionais e funcionais, não somente quanto ao aluno que frequenta a instituição, bem como em relação ao potencial aluno da mesma.

A situação fica clara quando ambos entrevistados apresentam a importância de uma instituição tradicional como a UCPel ser considerada como de fundamental importância pela comunidade local através de programas de saúde, cultura, entretenimento, educação, etc. Contudo, o ponto considerado pelos entrevistados como objetivo diário, em termos de imagem diante do mercado, está na qualidade de ensino, considerado como atributo número um por parte, tanto do reitor como do coordenador de comunicação e marketing da IES. Para ambos, toda busca por atributos visando congruência com o público-alvo devem convergir para uma imagem de qualidade de ensino desse público com a entidade.

Ainda no caso da UCPel, as divergências citadas anteriormente, apesar de não se concretizarem operacionalmente, devido à falta de autonomia da coordenação de comunicação e marketing da universidade também podem ser refletidas com relação a outro atributo, evidenciado com destaque pelo coordenador de marketing e citado de forma congruente por ambos entrevistados na pesquisa qualitativa, a inserção no mercado de trabalho.

Apesar de ambos considerarem tal atributo como de suma importância, na opinião do coordenador, a universidade, pelo potencial e pelo número de profissionais atuantes no mercado, resultantes dos 47 anos de atividades da entidade, deveria utilizar-se muito mais deste tipo de atributo frente a seu espaço de atuação.

A forma de visão apresenta-se semelhante à visão de Tontini, Walter e Domingues (2005), que definem a qualidade e a imagem de IES refletidas pelo desempenho de seus alunos no mercado de trabalho, sendo esses os focos das atenções de uma instituição que visa melhorar seus serviços e a organização como um todo.

Na visão dos autores, o aluno é o principal produto das IES e motivo de satisfação, do ponto de vista da imagem, perante a sociedade, por meio de seu desempenho humano e técnico frente ao mercado de trabalho. Para os autores, a percepção da sociedade, que recebe o produto-aluno, dependendo do seu desempenho humano e técnico, propaga uma imagem positiva da IES, desencadeando, assim, novas demandas.

Quanto ao ambiente da Faculdade Atlântico Sul foi possível evidenciar que a maioria das estratégias de marketing elaboradas pela alta administração é incorporada pela assessoria de comunicação em seu cotidiano, com exceções em pontos de vista diferenciados entre o pensamento da diretora e a execução das estratégias de posicionamento de marca realizadas pela coordenadora de comunicação e marketing da IES. Ativados por uma maior autonomia de ação de ambas, proporciona uma política mais livre e democrática regente na entidade, que gera, por exemplo, voz ativa da coordenadora de marketing para elaboração de planos de comunicação para a entidade junto à direção.

Destarte, apesar de algumas divergências pontuais, pode-se notar que ambas as entrevistadas possuem uma postura voltada para as necessidades apresentadas pelo mercado. Focam suas ações não só em análises formais de mercado, identificando o perfil do público-alvo e a realidade de seu ambiente de atuação, mas principalmente em função de seu aluno atual, através da elaboração de um plano pedagógico moderno com características relacionadas as necessidades apresentadas pelo mercado, como a modernidade das instalações físicas e outros fatores que buscam suprir as necessidades de seus clientes. Isso resulta na busca de tornar o atual aluno como grande agente propagador de uma imagem positiva da IES junto a seu nicho de atuação.

A situação confirma a posição de O' Brien e Deans (1996), de direcionar a observação das expectativas dos alunos para atributos congruentes ao projeto pedagógico da instituição. Assim, essas expectativas passam a desempenhar um papel central na avaliação do serviço prestado, pois os usuários avaliam a qualidade percebida em função de um padrão interno de julgamento, caracterizado por essas expectativas.

Dessa forma, fica simples evidenciar que a Faculdade Atlântico Sul utiliza uma postura de uma instituição nova, conhecedora do mercado, que, segundo a própria gestora, utiliza estrategicamente os pontos fracos apresentados por esse mercado como oportunidades de ação, criando de tal modo um diferencial perceptível ao seu público-alvo, Exemplo disso está na contratação de ex-professores que não aceitavam a política proposta da principal concorrente e que ingressaram na faculdade no afã de uma nova realidade construída também por eles.

A postura da faculdade mostra-se de acordo com Hooley e Greenley (2005), os quais definem que, para uma instituição possuir um posicionamento competitivo em seu mercado de atuação, deve adotar uma visão clara do público-alvo e das necessidades do consumidor, aliada à criação de valores únicos na oferta para aquele público, com base nesse conhecimento identificado.

Concluindo a relação de semelhança entre os discursos, no caso da Faculdade Atlântico Sul, o atributo preço apresenta-se claramente como de grande importância para ambas as entrevistadas, porém, com maior ênfase no discurso da coordenadora de marketing, que coloca tal atributo à frente, inclusive do item estrutura física. Para gestora da instituição, mesmo não mencionando tanta importância a tal atributo, considera-o sim, de grande diferencial, inclusive comprovado em pesquisas internas realizadas pela instituição. A importância destinada a esse atributo pode ser identificada claramente nas peças publicitárias da IES.

Embora as entrevistadas demonstrem amplo conhecimento do mercado, as divergências podem ser identificadas em itens pontuais, como no caso do binômio, qualidade de ensino e preço, expresso pela coordenadora de comunicação e marketing da IES, como sendo fundamental perante as necessidades dos clientes potenciais da instituição, enquanto que a gestora da faculdade define a busca da IES por um binômio composto pela qualidade de ensino e estrutura física, cujo último atributo é citado pela gestora como diferencial no mercado em que a entidade está inserida, enquanto que a coordenadora cita tal estrutura como simplesmente uma obrigação ou ponto de paridade de uma instituição perante seu mercado de atuação.

Com o estudo realizado, também foi possível identificar a percepção dos clientes (atuais e potenciais) das duas IES com relação à opinião do público entrevistado sobre as mesmas. Nesse caso, pode-se perceber que, no que se refere à UCPel, a universidade possui uma imagem congruente com as estratégias de posicionamento elaboradas e executadas pela instituição, por parte de seus alunos atuais, quando da identificação da alta frequência auferida por esses alunos relacionando a marca da entidade com o atributo qualidade de ensino. Há visível valorização apresentada ao destinar médias consideráveis a atributos apreciados pela administração da entidade como relação com a sociedade e inserção no mercado de trabalho, tanto no que se refere à importância dada a esses atributos,



quanto à satisfação desse aluno, relacionando esse atributo a sua realidade na universidade.

Os últimos atributos citados caracterizam a universidade em termos de estratégias de posicionamento, principalmente no que tange à elaboração dessas estratégias por parte de seu reitor. A situação é facilitada, como mencionado anteriormente, pela marca tradicional que a instituição possui diante de seu mercado. Isso, hipoteticamente, facilita a potencialização de atributos, como a qualidade percebida pela instituição, sua inserção junto à sociedade, através de programas sociais e do desempenho de seus egressos no mercado de trabalho.

As estratégias utilizadas pela universidade visam o posicionamento caracterizado pela IES em vista de seus atuais clientes, corroborando a idéia de Pereira e Viapiana (2004), os quais definem que as organizações necessitam estimular o consumidor através de ações estratégicas no âmbito social e psicológico, através do desenvolvimento de marcas fortes, relacionadas ao público-alvo, enquanto agentes de diferenciação e de valor agregado.

Na análise dos clientes potenciais, foi possível perceber que existe uma veiculação muito forte da marca da instituição com o atributo preço alto, característica citada pelo reitor, na fase qualitativa, como percebida pela instituição, mas que não seria alterada, exceção ao nível de concepção, sendo remetida ao preço, nas estratégias de marketing, a divulgação do valor, o que enaltece os benefícios oferecidos pela entidade em troca da mensalidade paga pelo aluno.

O entendimento alegado pelo reitor identifica-se com a concepção de Cassiano (2005), quando define que essa medida de posicionar-se por preço pode até funcionar para preencher as vagas do ano seguinte, mas, sozinha, é incapaz de construir uma marca, despertando, dessa forma, a necessidade de as IES focarem-se nos apelos do mercado.

Essa situação também se mostra de acordo com o pensamento da gestora e da coordenadora de comunicação e marketing da Faculdade Atlântico Sul, quando resolvem trabalhar suas estratégias de posicionamento de marca sempre através de um binômio, no caso da gestora, qualidade de ensino e estrutura física e no caso da coordenadora, qualidade de ensino e preço, como visto anteriormente.

Na Faculdade Atlântico Sul, foi possível verificar que as estratégias de posicionamento, elaboradas e executadas pela instituição, também apresentaram determinada congruência com a percepção dos atuais e potenciais clientes da instituição. Junto aos atuais clientes, observou-se, através dos resultados da pesquisa quantitativa, que a instituição mostra eficácia em suas atividades internas junto a seus alunos, proporcionando uma imagem que relaciona a marca da instituição ao atributo qualidade de ensino, fator esse que merece destaque, devido ao fato de o atual aluno, quando ingressa na IES, ter esse ingresso ainda motivado pelo atributo preço.

Como citado anteriormente, a qualidade percebida pelos atuais clientes da instituição é muito provavelmente estimulada pelo trabalho interno de marketing realizado no sentido de assemelhar a estrutura e os serviços prestados pela instituição às necessidades do aluno, tornando-o um agente propagador desta qualidade percebida para o mercado externo, através da satisfação proveniente da relação deste aluno com a IES, pela vivência com seus professores e funcionários.

Essa situação mostra-se de acordo com a posição de Tontini, Walter e Domingues (2005), os quais citam que essa satisfação influencia na demanda, pois os alunos se comunicam com colegas e com a sociedade em geral. Na opinião dos autores, alunos satisfeitos com os serviços internos da IES e com os cursos que esta oferece influenciarão positivamente a percepção que a sociedade e futuros alunos têm a seu respeito, aumentando a demanda. Caso possua uma percepção negativa terá efeito contrário. Para os autores, identificar como os diferentes atributos da IES e seus cursos afetam a satisfação dos alunos e qual seu nível atual de satisfação, torna-se crítico para um gerenciamento eficaz.

A circunstância é enaltecida na teoria de Guerra, Moura e Gonçalves Filho (2003), que advertem que, em uma concorrência mais acirrada, consumidores mais exigentes, qualidade aliada a custos baixos, informações sobre concorrentes amplamente disponíveis e mudanças muitas vezes radicais em seu comportamento, instituições caracterizadas como visionárias, procuram munir-se de ferramentas capazes de potencializar sua capacidade de geração de valor para o público-cliente, por meio da imagem de sua estrutura e de seus colaboradores (professores e funcionários) diante da sociedade.

Dessa forma, a Faculdade Atlântico Sul apresenta um pensamento moderno, proveniente de uma instituição nova, com semelhantes características em termos de diferenciação frente às necessidades expressas pelo mercado, estimulado pela vivência de seu atual aluno em suas instalações, não simplesmente levando em consideração sua estrutura física, apesar de essa possuir alta avaliação.

Quanto à satisfação de seus alunos, nas experiências realizadas junto a professores e sociedade em geral, como no caso de sua central de estágios, observa-se além de seus projetos de extensão e pesquisa, a união de professores e alunos para questões de interesse da sociedade. Os fatores podem também ser facilmente identificados pela alta média de importância conferida por esse aluno atual ao atributo inserção junto à sociedade,

A realidade abordada se enquadra na perspectiva de Laux, Almeida e Pereira (2005), no sentido de que em serviços educacionais e, principalmente, em instituições privadas, a facilidade para escolha atualmente é bem maior, o que faz com que benefícios como status e convívio com grupos distintos sejam levados em consideração e, por conseqüência, comunicados ao ambiente externo, utilizando e fortalecendo a marca da instituição.

A Faculdade Atlântico Sul também mantém o mesmo cenário frente aos potenciais clientes. A congruência com as estratégias é evidenciada quando a faculdade tem, na percepção deste público, o atributo novidade no mercado, hipoteticamente enaltecendo o moderno, 'uma nova opção', além de ser percebida por boa parte dos entrevistados como uma instituição com uma excelente estrutura física. Esse atributo é congruente com o discurso da gestora da IES, unindo-se ao fator qualidade de ensino. Além disso, mesmo com pouco tempo de mercado, a entidade apresenta sua relação interna entre professores e alunos também mencionada com destaque, identificada, inclusive, pelo aluno potencial da instituição e provavelmente estimulada pelos projetos realizados pela IES, mencionados anteriormente nesta seção.

Na identificação das estratégias, elaboradas e executadas com a percepção desse público, está novamente a importância do preço, citado como fator fundamental na grande maioria das questões junto a potenciais clientes, comprovando, assim, o 'peso' desse atributo frente a este novo perfil de aluno apresentado. A condição apresenta, mais uma vez, semelhança ao discurso da

coordenadora de comunicação e marketing da IES, que trabalha a questão preço permanentemente nas peças publicitárias da instituição, sempre relacionando o fator a qualidade de ensino.

Essa posição está de acordo com a idéia de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), os quais justificam que devido ao tempo que o cliente (aluno) deverá vivenciar a instituição, o atributo preço representa uma característica que sozinha não fortalecerá a marca perante esse aluno. Nesse caso, o oferecimento da qualidade em serviços pode ser considerado como estratégia fundamental para o sucesso e para a sobrevivência no atual ambiente competitivo.

Complementando as estratégias congruentes no discurso das entrevistadas, na Faculdade Atlântico Sul, pode-se notar que ambas citaram a localização como aspecto estratégico a ser trabalhado, visto ser a localização da IES, também considerada estratégica pela gestora e pela coordenadora por se tratar de uma região de franca ascensão no município. Porém, na fase quantitativa da pesquisa, percebe-se, com clareza, que tal atributo é considerado o ponto mais negativo relativo a IES, tanto pelos alunos atuais como pelos potenciais. Contudo, é percebida essa estratégia ligada a este atributo como equivocada, ao menos frente ao público entrevistado.

A condição mostra-se, de acordo com Souza, Ferreira e Moura (2005), como emergente a necessidade das IES desvencilharem-se das estruturas administrativas ultrapassadas, que priorizam apenas fatores de conveniência, entre eles acesso, preço das mensalidades, etc., e passar a projetar uma visão que maximize o impacto do valor dos recursos intangíveis.

Segundo os autores, as instituições que conseguem romper esses paradigmas são capazes de potencializar as suas habilidades e competências, optando por estratégias competitivas que valorizam a qualidade dos serviços com a otimização dos recursos intangíveis. Haverá, então, estímulo ao envolvimento do corpo docente e discente em projetos sociais e em atividades que incentivam a pesquisa, isto é, ações que fortalecem as parcerias entre comunidade acadêmica e sociedade.

## 7.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Analisar o posicionamento de marca é um exercício muito interessante e prudente na realidade apresentada pelo mercado educacional. Principalmente se relacionarmos as estratégias de posicionamento com a imagem percebida pelo público-alvo dessas estratégias. Elaborar e executar estratégias de posicionamento de marca somente tem suas motivações contempladas se o alvo dessas percebe, de forma congruente, os valores intrínsecos na marca divulgada.

O termo 'mercado educacional' é tão novo quanto desafiador. Esse termo representa uma quebra de paradigma de um ambiente que, no passado, caracterizava-se como um espaço onde as instituições de ensino se limitavam a formar pessoas. Hoje, os valores foram, se não alterados, diversificados, e o aluno, com a proliferação de instituições de ensino, principalmente em nível superior, está cada vez menos aluno e mais cliente.

A situação pode ser reforçada através de Trigueiro (1994), quando define as instituições de ensino superior como multifinalistas, sendo suas principais atividades a formação de pessoas, a produção de conhecimentos e a prestação de serviços para diferentes setores da sociedade. Dentro dessa realidade, Cassiano (2005) afirma que a maioria dos tradicionais empresários do ramo da educação ainda acredita que o fato de somente oferecer seus cursos já "vende" de forma qualificada a imagem da instituição perante o mercado.

Porém, o mesmo autor cita que o mercado competitivo composto, principalmente, por IES privadas, faz com que essas invistam em veículos de comunicação e reforçam sua marca perante o público, através de ações de marketing baseadas no perfil de seu cliente, o que na grande parte das vezes funciona como diferencial mercadológico.

Para isso, o autor considera cada vez mais importante o conhecimento do chamado mercado educacional, permitindo as IES um direcionamento das ferramentas de marketing escolhidas em função das necessidades de seus segmentos de atuação, possibilitando, assim, a criação de vantagens competitivas diante de seus concorrentes.

Em função desse cenário, alia-se a teoria de Guerra, Moura e Gonçalves Filho (2003), os quais definem que as IES, imersas em um ambiente com tais características, devem procurar estratégias sólidas e, para isso, não devem lançar mão de sistemas de gestão mais eficientes e capazes de contribuir efetivamente para obtenção das já citadas vantagens competitivas.

Nessa concepção, a instituição que não apresentar características voltadas para as necessidades do mercado está ameaçada a não só perder espaço no mercado, como ser destinada ao esquecimento, afinal, se não houver identificação entre a proposta da empresa e a necessidade de seu cliente, a razão de ser da empresa desaparece.

Por conseguinte, esse novo mercado, permanentemente alterado pela competição, não exclui nem invalida o papel do ensino e da escola como agentes de transformação; antes disso, pressupõe-se que as instituições de ensino têm compromissos institucionais e sociais no sentido de atender aos interesses da sociedade e os estudantes têm necessidades ainda não percebidas, o que justifica um perfil mercadológico 'necessariamente' adotado (ABREU e GUIMARÃES, 2003).

No caso desse estudo, a intenção estava em abordar este tema de extrema relevância para o campo do marketing, em um ambiente que já apresentava características de mutações provenientes da competitividade acima relatada.

O cenário encontrado apresentou uma universidade com características tradicionais, que utiliza os pontos considerados por seus gestores como fortes para justificarem seu posicionamento frente ao mercado, como no caso da relação com a sociedade e a inserção no mercado de trabalho, além da busca pela manutenção e o aprimoramento do atributo qualidade no ensino, tanto junto aos alunos potenciais como atuais da instituição, atributos facilitados pela tradição da instituição no mercado, o que, segundo Keller (1993), pode ser considerado um diferencial se associado à marca, transferindo tal significado como fator positivo para o público consumidor.

Neste estudo, os resultados apresentados pela pesquisa quantitativa, mostraram que a clientela da universidade realmente percebe tal imagem e caracteriza a instituição com o atributo almejado, a qualidade de ensino, principalmente do ponto de vista do aluno atual, entretanto, fatores como o preço, já apresenta maior 'peso', principalmente pela ampliação das possibilidades de escolha

dessa clientela e pela conseqüente mudança de perfil desse aluno que, a cada dia, comporta-se muito mais como cliente, característica comum em um setor que hoje se caracteriza como um mercado comum.

Para Siqueira e Carvalho (2006), cada vez mais, as instituições têm seus cursos como produtos e, conseqüentemente seus alunos como clientes. Essa concepção provocou uma mudança de perfil por parte do aluno, valorizando fatores comuns de serem analisados em qualquer mercado comum, como é o caso do preço.

Com base nos fatores expostos acima é interessante levantar questões com cunho gerencial que possam ser caracterizadas como pontos verificados quando da tomada de decisões em termos de estratégias de marketing concebidas pela universidade.

Em um primeiro momento deve ser mencionada a questão preço devido a enorme relevância expressada, principalmente pelo aluno potencial da instituição, nesse caso, o 'peso' a ser dado a este atributo deve ser definido com base no perfil desse aluno, e principalmente do chamado 'novo aluno', ou seja, com a abertura do mercado educacional através da proliferação de instituições, principalmente no caso das IES, vários perfis de alunos foram agregados ao público-alvo deste tipo de organização.

Dessa forma, não só a concepção que é dada em relação ao preço, do ponto de vista da universidade, nesse caso enaltecendo o valor, que deve ser avaliada, mas sim, as condições financeiras desse novo público e o conseqüente interesse da entidade na busca por este novo cliente, , tais estratégias deverão ser repensadas, ou, no mínimo, adaptadas de acordo com uma pesquisa a ser realizada a fim de identificar os diversos perfis desses novos alunos.

Do ponto de vista da inserção da universidade junto à sociedade, nota-se um trabalho profícuo do educandário nesse sentido, liderado pela figura do reitor, e da ativa participação da instituição em ações sociais em seu mercado de atuação, tendo os resultados destas ações expressos na imagem concebida por atuais e potenciais alunos através de diversos atributos como no caso da tradição.

É citando tal atributo que cabe mais uma crítica construtiva, uma IES de 47 anos e excelente imagem junto ao mercado que atua, explora muito pouco as conquistas que seus egressos obtém, como citado na fala de seu coordenador de marketing, ou seja, diferentemente das ações sociais realizadas e conquistadas por

alunos, amplamente divulgadas na mídia local, a instituição trabalha muito pouco com os 'feitos' realizados por seus egressos em seus campos de atuação.

Cabe lembrar que a instituição, por ser uma universidade tem também sua imagem veiculada as várias opções de cursos que possui, dessa forma, são vários os profissionais com cargos, posições e funções de respeito junto a comunidade local, comunidade essa tão almejada em termos de inserção tanto por quem concebe como por quem executa as estratégias de marketing da instituição.

Assim, divulgar que os profissionais, hoje formadores de opinião em um ambiente de interesse da instituição, são egressos da mesma, comprova a capacidade da IES frente a mais um atributo também almejado, a qualidade de ensino, além da inserção no mercado de trabalho, podendo assim, agregar a esta capacidade comprovada por tais profissionais, a marca da UCPel.

Outro ponto interessante a salientar está na concepção de marketing da organização, ou seja, a universidade hoje, utiliza seu departamento de marketing bem mais como uma eficiente assessoria de imprensa do que como um setor que 'produz' o marketing do ponto de vista dos pressupostos estratégicos do termo, ou seja, principalmente pela falta de autonomia do setor em termos financeiros para planejar com mais detalhes suas estratégias ao longo de um período, o setor se resume a simplesmente promover os serviços da universidade.

A sugestão em termos gerenciais para tal situação esta em utilizar o setor como um espaço que produza regularmente pesquisas de acompanhamento sobre tendências deste novo mercado além de características importantes como perfil de cliente, para que a universidade esteja cada vez mais atenta as mudanças e aos paradigmas, verificando assim, as possibilidades, dentro dos pressupostos que regem a instituição, adaptar-se a este no mercado educacional vigente.

Assim sendo, dentro das análises realizadas, vê-se que, se a UCPel não apresentar uma característica mais comercial, principalmente do ponto de vista de adaptar-se, de uma forma mais dinâmica, à realidade apresentada por seu público-alvo, a diversificação de valores deste público tomará proporções de difícil reversão, propiciando-lhe pontos fortes não mais valorizados por esse tipo de cliente, podendo resultar assim, dentro do processo de renovação do perfil do aluno, uma situação problemática sem precedentes.

Para Day (1994), instituições sem uma cultura aberta e participativa, baseada nas novas necessidades apresentadas por seu público-alvo, tendem a obter uma



capacidade competitiva inferior a seus concorrentes, não permitindo, portanto, a sustentabilidade, objetivo de toda organização.

No caso da Faculdade Atlântico Sul, a caracterização é relacionada a um novo entrante, que se utiliza das 'brechas' oferecidas pelo mercado, da mudança de comportamento do aluno-cliente, dos problemas apresentados por instituições mais antigas e de uma posição mais comercial, para poder conquistar seu lugar no mercado.

Devido às características comuns em um mercado que trata de educação, o fator credibilidade ainda é incipiente, fato comum em uma IES com pouco tempo de mercado e que concorre diretamente com uma instituição tradicional em um mercado também caracterizado, da mesma forma, principalmente, no que tange à uma sociedade composta em boa parte por membros egressos da principal concorrente.

Em contrapartida, ser um novo entrante, com características mais 'enxutas' em termos de estrutura e com uma proposta mais moderna, pautada nas necessidades do novo aluno, faz da faculdade uma instituição com grande potencial em seu mercado de atuação, somente por ser caracterizada como mais uma opção de escolha nesse mercado.

Para Galli (2000), as IES, instituições com as características orientadas para o mercado, podem direcionar com maior facilidade suas ferramentas de marketing, otimizando processos na obtenção de vantagens competitivas perante seus competidores.

Assim, se nota uma faculdade com características inovadoras, principalmente no que tange a visão do que mercado em que atua e acostumou-se a conhecer em termos de IES, nesse mercado, atributos como estrutura física e preços mais convidativos já se caracterizavam como necessidade, não só do tradicional público do ensino superior, como de um público 'adormecido' até as oportunidades criadas na implantação, por exemplo, deste educandário.

Os atributos estrutura física e preço, principalmente na comparação feita, não só pelos alunos como também na fase qualitativa da pesquisa pelo coordenador de comunicação e marketing da UCPel, também mostram base, não só na necessidade da modernidade, mas também nos pontos fracos apresentados pela principal concorrente nestes quesitos.

Quanto aos pontos que necessitam melhorias, surge com destaque o atributo localização, citado por ambos os públicos como principal ponto negativo da instituição, nesse caso, já que a instituição pauta suas ações de marketing em características inovadoras frente a realidade que o mercado acostumou-se a vivenciar, o oferecimento de um transporte próprio até a o local de aula seria interessante do ponto de vista do comprometimento da IES com seu aluno, já que a mesma define ser este aluno o agente de divulgação da marca da faculdade frente ao mercado.

Assim como a UCPel, uma reestruturação de pensamento em termos da concepção do termo 'marketing', pode fazer do departamento de comunicação da instituição, devido a autonomia que possui, não somente apenas uma assessoria de imprensa que trabalhe com a promoção da faculdade, mas um setor que executa estratégias baseadas em reais pesquisas que evidenciam situações pontuais do mercado de atuação da IES.

Portanto, à Faculdade Atlântico Sul se mostra com foco no mercado, principalmente por ser uma nova entrante em um mercado tradicional, mesmo com dificuldades normais em termos de credibilidade em sua fase inicial, pelo fato de concorrer com instituições tradicionais na região. A IES mostra-se de acordo com os valores propostos pelo mercado, vislumbrado, assim, um futuro interessante em termos de relação da instituição com seu público.

Para Ambler et al. (2002) e Fournier (1998) este é o desafio dos profissionais de marketing, a construção de relacionamentos marca-consumidor, em que as experiências com a marca sejam percebidas pelos consumidores de forma benéfica, de acordo com os valores e com o comportamento característico desse consumidor.

Uma conclusão obtida ao decorrer do estudo realizado foi que, independente da postura mercadológica de ambas as instituições analisadas, em termos de suas estratégias de posicionamento de marketing elaboradas e executadas, nenhuma das IES se utilizou de estratégias de segmentação a fim de atrair públicos diferenciados com estratégias diferenciadas. Ou seja, independente da concepção das estratégias desenvolvidas, nenhuma delas levou em consideração tais diferenças, evidenciadas subseqüentemente na etapa quantitativa de pesquisa, através da significância detectada entre os itens relacionados e os respondentes do público-alvo.

Essa atitude é bastante importante, haja vista a posição de Gwin e Gwin (2003) que identificam o posicionamento de marca como eficaz quando do reflexo da percepção dos clientes e potenciais clientes, referente ao espaço que este produto ou marca ocupa na mente do consumidor. Esse posicionamento é caracterizado, portanto, por uma estratégia de segmentação, que necessita definir segmentos dos quais a organização pretende participar e as conseqüentes características.

Ou seja, conhecendo as diversas características do público-alvo de uma instituição fica facilitada a ligação entre a IES e esse público, permitindo, assim, uma missão mais simples no sentido de impetrar, a esse público, o posicionamento pretendido pela instituição através da imagem percebida pelo mercado. Para Maino (2002), é através de ações envolvendo o marketing, que as instituições passam a valorizar sua imagem corporativa junto a seus clientes, no intento de manter relações duradouras e lucrativas ao passar do tempo. Na opinião da autora, na área educacional, a imagem institucional vem apresentando um índice crescente em termos de dedicação por parte de seus dirigentes.

## 7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

O presente estudo, como qualquer outra pesquisa realizada na área de marketing, principalmente no campo das percepções, apresenta algumas limitações que podem impedir a apresentação de resultados mais completos.

Sendo assim, a principal limitação deste trabalho concentra-se na própria natureza complexa do ser humano, que dificulta a obtenção dos verdadeiros motivos responsáveis pela formação de sua percepção sobre determinado fato ou fenômeno apresentado.

Deixando claro todos os cuidados tomados para não ferir o rigor científico deste estudo, outra percalço possível está na limitação da amostra, que considerou como clientes potenciais das IES em estudo, somente estudantes de cursos pré-vestibulares.

No mesmo âmbito, encontra-se o fato de não terem sido verificadas características referentes ao perfil sócio-econômico dos componentes da amostra de

clientes potenciais, o que poderia possibilitar a análise de outras classes de diferenças entre os componentes verificados.

Outra limitação que merece destaque neste processo é o fato de a amostra utilizada caracterizar-se como não-probabilística por conveniência, não apresentando, dessa forma, rigor estatístico. Assim, por não ser possível a determinação de escolha de qualquer elemento em participar da amostra, as estimativas não podem ser projetáveis para a população. Portanto, esse tipo de amostragem, apesar de ser considerada menos dispendiosa, consumir menos tempo e ser mais conveniente, também possui limitações (MALHOTRA, 2001).

É prudente também, considerar como limitação do estudo a realização de entrevistas pessoais na fase qualitativa da pesquisa. Nesse tipo de entrevista, o respondente, por não ser anônimo, pode ficar relutante em responder certos tipos de questões que possa interpretar como delicada, podendo comprometer o rigor das respostas (ZIKMUND, 2006).

Por fim, torna-se importante destacar que o presente estudo deve servir como subsídio para outras pesquisas na área de marketing, principalmente no campo do marketing educacional. Logo, ficam sugestões para trabalhos futuros no sentido de propiciar um aprofundamento do conhecimento desta área.

A primeira sugestão está em analisar a percepção dos pais ou responsáveis pelos atuais e potenciais alunos de instituições de ensino superior, referente à atual caracterização que este mercado apresenta, além da sua conseqüente influência no processo de escolha deste aluno.

Outra sugestão é identificar a possibilidade de mudança na percepção de imagem por parte dos alunos egressos de IES. As estratégias de marketing, hoje utilizadas pelas instituições, ocorrem por conta das novas características apresentadas pelo mercado educacional em que se inserem.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. Measuring Brand Equity Across Products and Markets. **California Management Review**, v. 38, n. 3, p. 102-120, 1996.
- ABRAHAM-MURALI, L.; LITTRELL, M. Consumers Conceptualization of Apparel Attributes. **Clothing and Textiles Research Journal**, v. 13, n. 2, p. 65-74, 2005.
- ABREU, M.; GUIMARÃES, T. **Satisfação com o ensino superior de administração**: o ponto de vista de discentes de IES privadas do Distrito Federal. In: Encontro Anual da ANPAD, 2003, Atibaia. Anais do EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. v. CD. p. 1-16.
- ALCANIZ, J.; LÓPEZ, N. Estrategia de Empresa y Posicionamiento de Producto en la Industria del Automóvil: un Análisis Comparado, **Economía Industrial**, n.332, p. 29-42, 2000.
- ALDEN, D.; STEENKAMP, E; BATRA, R. Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture. **Journal of Marketing**, v. 63, n.1, p. 75-87, Jan, 1999.
- ALGESHEIMER, R.; DHOLAKIA, U.; HERRMANN, A. The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. **Journal of Marketing**, v.69. v. 6, p.19-34, Jul, 2005.
- ALPERT, M. Identification of Determinant Attributes a Comparison of Methods. **Journal of Marketing Research**. n.8, p.184-191, 1971.
- ALPERT, L.; GATTY, R. Product Positioning by Behavioral Life-styles, **Journal of Marketing**, v.33, n.2, p.75-92. 1969.

AMBLER, et al. Relating Brand and Customer Perspectives on Marketing Management. **Journal of Service Research**, v.5, n. 1, p.13-25, 2002.

ANTONI, V.; DAMACENA, C.; LEZANA, A. **Um Modelo Preditivo de Orientação para o Mercado**: um Estudo no Contexto do Ensino Superior Brasileiro. Anais do XVIII ENANPAD: Curitiba, 2004.

ARANTES, V. História de Amor: Imagens que Falam. **Revista Hispanista** . v.5, n.19, out.-nov.-dez. 2004.

ASSAEL, H. **Consumer Behavior and Market Action**. 6. ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.

BACHA, M.; STREHLAU, V.; ROMANO, R. **Percepção**: Termo Frequente, Usos Inconsequentes em Pesquisa? Anais do XXX ENANPAD: Salvador, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BARICH, H.; KOTLER, P. A Framework for Marketing Image Management. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 2, p. 97-104, Winter, 1991.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. 2004. **Introdução à estatística**: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed. 2004.

BLANKSON, C. **Some Issues about the Concept of Positioning: An Overview**, Atlantic Marketing Association Conference. Portland. 2001 (In: <<http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>)..Acesso em 25 nov. 2006.

BLANKSON, C.; KALAFATIS, S. **Toward a Composite Strategic Positioning Model**, Academy of Marketing Science Tenth Biennial World Marketing Congress

Conference. Cardiff. 2001 (In: <http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htw>). Acesso em 25 nov. 2006.

BURLAMAQUI, P.; SANTOS, A. **Marketing de Experiências na Internet**: Um Estudo sobre a Percepção dos Estímulos Sensoriais em Portais Turísticos na WEB Brasileira. Anais do XXVIII ENANPAD: Curitiba, 2004.

CAMPBELL, M. C.; KELLER, K.L.; Brand Familiarity and Advertising Repetition Effects. **Journal of Consumer Research**, v. 30, n. 2, p. 292-304, 2003.

CANOPEL, L.; ICHIKAWA, E.; FESTINALLI, R. **A Expansão do Ensino Superior em Administração no Sudoeste do Paraná**: Reflexões Introdutórias. Anais do XXVII ENANPAD: Atibaia, 2003.

CASSIANO, C. Identidade Própria. **Revista Ensino Superior**. 87. ed. dez., 2005 ( In: <http://www.pucrs.br/asplam/marketing/artigos/marketing3.pdf>). Acesso em 26 nov. 2006.

CHENG, Y.C., TAM, W.M. (1997), **Multi-models of quality in education**. *Quality Assurance in Education*, v. 5 n.1, pp.22-31, 1997.

CHERNATONY, L. **From Brand Vision to Brand Evaluation**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

CHEW, C. **Strategic marketing planning and positioning in voluntary non-profit organizations**: empirical findings and implications for british charitable organizations. Aston University Birmingham, May 2005.

CHIB, S.; SEETHARAMAN, P.; STRIJNEV, A. Model of Brand Choice with a Nopurchase Option Calibrated to Scanner-panel Data. **Journal of Marketing Research**, v.41, n. 2, p. 184-196, May 2004.

COLOMBO, S. et al. **Marketing Educacional em Ação: estratégias e ferramentas.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVIS, S. The Power of the Brand. **Journal Strategy & Leadership**, v. 20, n. 4. p. 4-9, 2000.

DAY, G. The Capabilities of Market-driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DUTRA, H.; OLIVEIRA, P.; GOUVEIA, T. **Avaliando a Qualidade de Serviço numa Instituição de Ensino Superior. Anais do XVI ENANPAD:** Salvador, 2002.

ESPARTEL, L. **Atributos de Produto e Motivações de Compra no Mercado Jornalístico do Rio Grande do Sul.** 1999. Dissertação (Mestrado), Escola de Administração, Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

FONSÊCA, F. **Amo Muito Tudo Isso: o Relacionamento Marca-consumidor sob o Enfoque da Fenomenologia Clarificadora de Edmund Husserl.** Dissertação de Mestrado – PROPAD-UFPE: Recife-PE, 2004.

FOURNIER, S. Consumer and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v.24, n. 4, p.343-373, 1998.



FREITAS, A.; SILVA, J. **Engenharia Medindo a Percepção sobre os Mestrados Cariocas**. Anais do XVIII ENANPAD, Curitiba, 2004.

FURRIER, M.; SERRALVO, F. **O Processo de Reposicionamento de Marcas: Uma Análise Comparativa de Experiências Brasileiras Vencedoras do Prêmio Top de Marketing no Período de 1999 a 2003**. Anais do II EMA: Rio de Janeiro. 2006.

GALLI, G. **Atributos Determinantes na Escolha de Instituições de Ensino Superior na Região do Vale do Rio dos Sinos**. 2000. Dissertação (Mestrado), Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2000.

GODOY, A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n. 2, mar/abr, 1995.

GUERRA, R.; MOURA, A.; GONÇALVES FILHO, C. **Mensuração de Satisfação, Qualidade, Lealdade, Valor e Expectativa em instituições de Ensino Superior: um estudo do modelo ACSI através de Equações Estruturais**. In: ENANPAD 2003, 2003, Atibaia - SP, 2003.

GWIN, C.; GWIN, C. Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning, **Journal of Marketing**, v. 67, n. 2, p. 30-42, 2003

HAIR JR, Joseph F.; Babin, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman, 2006

HERMAN, A.; HUBER, F. Value-oriented Brand Positioning, **International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research**, p.95-112, 2000

HOOLEY, G., BRODERICK, A., MOLLER, K. 'Competitive Positioning and the Resource Based View of the Firm', **Journal of Strategic Marketing**, v. 6(2), p.97-115, 1998.

HOOLEY, G., SAUNDERS, J.; PIERCY, N.. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HOOLEY, G., GREENLEY, G., FAHY, J.; CADOGAN, J. 'Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance, **Journal of Marketing Management**, v.17, p. 503-520, 2001.

HOOLEY, G., SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Marketing Strategy and Competitive Positioning**. Prentice-Hall, 2005.

HOOLEY, G.; GREENLEY, G. The Resource Underpinnings of Competitive Positions. **Journal of Strategic Marketing**, v.13, p. 93-116, 2005.

HOOLEY, G.; FAHY, J; GREENLEY, G.; CADOGAN, J. What is a Marketing Resource. A Response to Gibbert, Golfetto and Zerbini. **Journal of Business Research**, v. 59, p.152-154, 2006.

HOUAISS, A. **Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa**. 1ª Edição. São Paulo, Objetiva, 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/superior/sinaes>>. Acesso em 30 nov. 2006.

KAPFERER, J. **Marcas a Prova de Prática**: Aprendendo com os Erros. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, K. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KELLER, K. The Brand Report Card. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p.147-154, Jan/Feb 2000.

KELLER, K. Brand Synthetis: the Multidimensionality of Brand Knowledge. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 4, Mar. 2003.

LAUX, F.; ALMEIDA, S.; PEREIRA, R. **Marketing de Gerações e Teste de Escala para Avaliação da Marca de Refrigerante Coca-Cola por Jovens na Fase de Transição entre as gerações X e Y**. Anais do XXIX ENANPAD: Brasília, 2005.

LAURENTIS, F.; GASTAL, F. **O Estado da Arte do Conceito de Valor para o Cliente: Passado, Presente e Futuro**. Anais do I EMA: Porto Alegre, 2004.

LEÃO, A. **Compreendendo a Atmosfera de Relacionamento Sob a Ótica da Fenomenologia da Percepção: Um Estudo de Caso de um Relacionamento Didático**. Anais do II EMA: Rio de Janeiro, 2006.

LEITE R.; LOPES H.; LEITE, D. **A Qualidade Percebida no Ensino Superior: Um Estudo em uma Instituição do Centro-Oeste de Minas Gerais**. Anais do XXIX ENANPAD, Salvador, 2006.

LOPES, L. **O Marketing nas Instituições de Educação Superior Privada na Bahia: Um Estudo sobre o Nível de Conhecimento e Potencialidade de Uso do Marketing, e sobre as aspirações e Necessidades dos Estudantes e Candidatos**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2006.

LOURENÇO, C.; KNOP, M.; OLIVEIRA, V.; SILVA, M. **Ensino Superior em Administração e Percepção da Qualidade de Serviços: uma Aplicação da Escala SERVQUAL**. Anais do XXX ENANPAD: Salvador, 2006.

LOURO, M. Modelos de Avaliação de Marca. ERA - **Revista de Administração de Empresas**. Abr/Jun. n. 1, p. 95-114, 2002.

LOW, G.; LAMB JR., C. The Measurement and Dimensionality of Brand Associations. **The Journal of Product and Brand Management**, v. 9, n. 6, p. 350-357, 2000.

MACEDO, E. Formação de Professores e Diretrizes Curriculares Nacionais: Para Onde Caminha a Educação? **TEIAS: Revista da Faculdade de Educação / UERJ**, v. 1, 2000.

MAINO, J. **O Estudo da Imagem de uma Instituição de Ensino Superior**: o caso do Centro Universitário FEEVALE. Dissertação de Mestrado. PUCRS. Porto Alegre, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, D.; MORAES, V. **Desempenho Competitivo, Capacidades Diferenciadoras e Posicionamento Competitivo**. Anais do XV ENANPAD: Campinas, 2001.

MCALEXANDER, J.; BECKER, B. Positioning Health Care Services: Yellow Pages Advertising, **Journal of Health Care Marketing**, v. 13, n. 1, p. 54-58, 1993.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - **Educação Profissional** – Legislação Básica – Brasília, 2001.

MEEK, H.; MEEK, R. **Strategic Marketing Management**: Planning and Control. CIM Coursebook, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 13-27, 2003.

MELLO, S.; BRITO, M. **A Efetividade da Propaganda na Comunicação de Marcas com Diferentes Graus de Funcionalidade e Simbolismo**. Anais do, XXVI ENANPAD 2001: Campinas, 2001.

MEYER, V. Avaliação de instituições de ensino superior. **Revista Enfoque Castelo Branco**, n. 10, 1993.

MORALES, M.; CALDERÓN, L. **Assessing service quality in schools of business: dimensions of service in continuing professional education (CPE)**. BALAS - LATIN AMERICA'S NEW MILLENNIUM - PROCEEDINGS - 1999. p.524-536.

MOREIRA, J. **Dicionário de Termos de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MUNIZ, K.; MARCHETTI, R. **Dimensões da Personalidade de Marca: Análise da Adequação da Escala de Aaker (1997) ao Contexto Brasileiro**. Anais do XXIX ENANPAD: Brasília, 2005.

NARVER, C.; SLATER, S. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, 1990.

NETO, A.; LUCE, F. **Mensuração de Brand Equity Baseado no Consumidor: Avaliação de Escala Multidimensional**. Anais do XXIX ENANPAD: Brasília, 2005.

NEVES, L. **Brasil século XXI: propostas educacionais em disputa**. Rio de Janeiro: Mimeo, 2002.

O'BRIEN, E.; DEANS, K. Educational Supply Chain: a Tool for Strategic Planning in Tertiary Education? **Marketing Intelligence & Planning**, v.14, n. 2, p. 33-40, 1996.

OSSELAER, S.; ALBA, J. Consumer Learning and Brand Equity, in **Journal of Consumer Research**, v. 27, p.1-16, 2000.

PALHARINE, D. **Diferenças de Percepção entre Clientes e Dirigentes sobre Qualidade do Serviço**: um estudo empírico aplicado à educação terciária. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, Dissertação de Mestrado, 1996.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.L. SERVQUAL: a Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 2, p.12-40, 1988.

PEREIRA, L.; VIAPIANA, S. **A Influência do Posicionamento de Marca no Processo Decisório de Compra do Consumidor Adolescente no Município de Cascavel**. In: VII SEMEAD. São Paulo: 2004.

PIMENTEL, R.; FONSECA, V. **Sistema de Avaliação do Ensino Superior e posicionamento estratégico: focalizando uma instituição privada do Estado do Paraná**. In: XXVIII Encontro Anual da ANPAD, 2004, Curitiba. Anais do XXVIII Encontro Anual da ANPAD. Porto Alegre : ANPAD, 2004.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo de Referências Elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão**. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/biblioteca/modelo.htm>>. Acesso em 25 set. 2007.

PORTER, M. What is a Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, 1996.

PUNJ, D; MOON, J. Positioning Options for Achieving Brand Association: a Psychological Categorization Framework. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 4, p. 275-283, 2002.

RUÃO, T. Uma Investigação Aplicada da Identidade da Marca: o Caso das Porcelanas Vista Alegre, **Revista Comunicação e Sociedade**, vol. 4, nº 1-2, pp. 223 – 242, Núcleo de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, Braga, 2002.

SAMPAIO, H. **O setor privado no ensino superior no Brasil**. São Paulo: DCP da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humana – FFLCH – Universidade de São Paulo (Tese de Doutorado), 1998.

SANTOMÉ, J. A Instituição Escolar em Tempos de Intolerância. **TEIAS: Revista da Faculdade de Educação / UERJ**. n. 2, 2001.

SERRALVO, F.; PRADO, K.; LEAL, C. **A Importância do Reposicionamento de Marcas no Contexto Competitivo: O Caso das Sandálias Havaianas**. Anais do XXX ENANPAD: Salvador, 2006.

SERRALVO, F.; FURRIER, M. **Fundamentos do Posicionamento de Marcas: uma Revisão Teórica**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP – SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. Anais do VII SEMEAD. São Paulo: FEA USP, abr. 2004, p.1-11. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead7>>. Acesso em: 26 nov. 2006.

SERRALVO, F.; IGNÁCIO, C. **O Processo de Escolha de Marcas no Mercado de Produtos Alimentícios**. Anais do XXIX ENANPAD: Brasília, 2005.

SERRALVO, F.; FURRIER, M. Tipologias do Posicionamento de Marcas: Um Estudo Conceitual no Brasil e Espanha. **Revista Galega de Economia**. Vol. 14. num. 1-2. pp. 1-14, 2005.

SIQUEIRA, R.; CARVALHO, J. **Qualidade do Serviço Educacional Prestado por Escolas de Administração Confronto entre uma Universidade Pública e uma Universidade Privada**. Anais do XXX ENANPAD: Salvador, 2006.

SOUKI, G.; PEREIRA, C. **Satisfação, Motivação e Comprometimento de Estudantes de Administração: Um Estudo Com Base nos Atributos de uma Instituição de Ensino Superior**. Anais do XVIII ENANPAD: Curitiba, 2004.

SOUZA, M. NASCIMENTO, C. **Qualidade do Ensino Superior de Ciências Contábeis: Um Diagnóstico nas Instituições Localizadas na Região Norte do Estado do Paraná.** XXIX ENANPAD: Brasília, 2005.

STABELL, C.; FJELDSTAD, O. Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 413-437, 1998.

STERN, B.; ZINKHAN, G.; JAJU, A. Marketing Images: Construct Definition, Measurement Issue, and Theory Development. **Marketing Theory**, v. 1, n. 2, p. 201-224, 2001.

TAGLIACARNE, G. **Pesquisa de Mercado.** São Paulo, Atlas, 1976. p. 176.

TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma Perspectiva Estratégica e Operacional dos Desafios e Riscos.** 2004. p. 40-125, 184-197. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TONTINI, G. ; WALTER, Silvana Anita ; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza . **Identificando oportunidades de melhoria em um curso superior através da análise da satisfação dos alunos.** In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração- ENANPAD, 2005, Brasília. Anais do XXIX ENANPAD, 2005.

TRIGUEIRO, M. **Indicadores de qualidade na universidade: um Desafio para a Avaliação Institucional.** Universidade: A busca da Qualidade, v. 1, n. 6, nov./dez., 1994. p.320-330.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature UK Industries. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.



WINER, R.; MOORE, W. Evaluating the Effect of Marketing Mix Variables on Brand Positioning, **Journal of Advertising Research**, p. 39-45. 1989.

WITKOWSKI, T.H. Cross-Cultural Consumer and Business Research: Na Introduction to the Special Section. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 70-71, 2005.

ZEITHAML, V; BERRY, L; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p.31-46.1996.

ZIKMUND, W. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Roteiro semi-estruturado de entrevista aos gestores das IES**

---

**1 - A cada dia que passa as IES privadas precisam utilizar-se de estratégias de mercado para atraírem seu público alvo:**

**1.1 As ações de comunicação e marketing utilizadas por esta instituição são planejadas?**

**1.2 Que ações são estas?**

**1.3 Quem planeja?**

**1.4 Quem aprova?**

**1.5 Possui prazo?**

**1.6 Orçamento?**

**1.7 É baseada em dados empíricos?**

**1.8 Tem objetivos definidos?**

**1.9 Fazem parte de algum planejamento? Ex. ser a primeira marca mais lembrada...**

**1.10 Estas ações possuem características comuns do ponto de vista estratégico no sentido de gerar ou fixar uma identidade própria à marca da instituição? Como isto é definido? Com base em quê?**

**1.11 Que identidade é esta?**

**1.12 Quais os atributos/as características desta identidade de marca?**

**1.13 Com relação a como esta imagem da marca é percebida pelo público alvo da instituição, como gestor, como avalia as características mais importantes que devem ser fixadas na memória deste público. E sobre a situação real, o que hoje realmente fica na mente do público com relação aos atributos da instituição?**

**2 - Continuando o assunto sobre marca:**

**2.1. Como o Sr.(a) gostaria que fosse a leitura de seu público quanto à imagem desta marca?**

**2.2 Esta marca deveria estar associada a quê? Uma sensação, necessidade, desejo, etc.**

**2.3 Dos atributos pretendidos pela instituição, algum deles tinha o objetivo da busca da fidelidade do aluno a marca? Qual? Qual o resultado, se é que ele existe?**

**2.4 Qual deveria ser o tipo de qualidade percebida por este aluno?**

**3 - Dentro deste estigma de qualidade, em termos de posicionamento estratégico, ou seja, o espaço da IES na mente do público, quais os serviços mínimos exigidos para um ensino superior de qualidade na mente deste consumidor, ou seja, o que qualquer instituição de Pelotas deve ter para poder, pelo menos, começar a ser reconhecida como opção para um aluno?**

**3.1 E hoje, qual a conjuntura apresentada pelo mercado de ensino superior privado em Pelotas, quais seriam os serviços que poderiam ser percebidos como diferenciais por estes alunos, capazes de definir sua escolha, por exemplo?**

**3.2 Há algum planejamento da instituição para construir estratégias, a fim de alcançar estes pontos de diferenciação? Quais são?**

**3.3 Há quanto tempo vem sendo feito? Quais os resultados já alcançados? Como são medidos estes resultados? Por que ainda não foi realizada nenhuma ação? Hoje a instituição pode ser considerada “diferente” em sua opinião? Por quê?**

**3.4 O aumento da concorrência das demais instituições que constituem seu mercado de atuação faz com que sua instituição realize ações diferenciadas?**

**3.5 Há alguma ação de segmentação nas estratégias realizadas pela IES, ou seja, dependendo do foco a ser atingido, a instituição diferencia suas ações?**

## APÊNDICE B – Questionário com clientes potenciais das IES

1 – Cursinho \_\_\_\_\_

2 – Em sua opinião quais são as três principais características importantes na escolha de uma IES privada? (ordenar de 1º a 3º lugar)

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| (1) ____ ter o curso de interesse | (6) ____ o método de ensino             |
| (2) ____ facilidade vestibular    | (7) ____ estrutura física               |
| (3) ____ sua localização          | (8) ____ a indicação de família/ amigos |
| (4) ____ o valor/custo            | (9) ____ o nome/tradição                |
| (5) ____ o corpo docente          | (10) ____ outro, qual? _____            |

| 3 – Eu gostaria que você avaliasse cada uma das características de IES que eu vou citar, segundo uma escala de 1 a 5, em que 1 significa nenhuma importância (NI) e 5 significa muito (MI) importante para que eu possa saber o grau de importância desta característica para você, então... | NI<br>(1) | (2) | (3) | (4) | MI<br>(5) |
|--|-----------|-----|-----|-----|-----------|
| 3.1 – Reputação acadêmica da IES   | 1         | 2   | 3   | 4   | 5         |
| 3.2 – Localização  | 1         | 2   | 3   | 4   | 5         |
| 3.3 – Preço  | 1         | 2   | 3   | 4   | 5         |
| 3.4 – Convívio social (relação com colegas e professores)  | 1         | 2   | 3   | 4   | 5         |
| 3.5 – Aparência física do campus   | 1         | 2   | 3   | 4   | 5         |
| 3.6 – Colocação no mercado de trabalho   | 1         | 2   | 3   | 4   | 5         |

4 – Quando falo em curso superior particular (privado) qual Universidade ou Faculdade lhe vem a cabeça?

5 – Agora eu gostaria de compreender melhor qual a percepção que você tem sobre a imagem desta IES que você citou. Assim, qual a primeira idéia que lhe vem à mente quando você ouve falar/ pensa no nome desta IES (citar o nome)?

| 6 – (Mostrar cartão) Agora eu quero falar em relação a UCPel e gostaria que você avaliasse cada uma das características citadas pelo que <b>você sabe ou tem de informação</b> . Dentre essas possibilidades, qual a sua opinião sobre... | Péssimo | Ruim | Regular | Bom | Ótimo |
|---|---------|------|---------|-----|-------|
| 6.1 - Reputação acadêmica da UCPel  | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |
| 6.2 – Localização da UCPel  | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |
| 6.3 – Preço da UCPel  | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |
| 6.4 – Convívio social (relação com colegas e professores) da UCPel  | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |
| 6.5 – Aparência física do campus da UCPel   | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |
| 6.6 – Colocação no mercado de trabalho dos egressos da UCPel  | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |

| <b>7 – (Mostrar cartão)</b> Agora quero falar em relação a <b>Atlântico Sul</b> e gostaria que você avaliasse cada uma das características citadas pelo que <b>você sabe ou tem de informação</b> . Dentre essas possibilidades, qual a sua opinião sobre... | Péssimo | Ruim | Regular | Bom | Ótimo |
|--|---------|------|---------|-----|-------|
| 7.1 – Reputação acadêmica da Atlântico Sul   | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |
| 7.2 – Localização da Atlântico Sul   | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |
| 7.3 – Preço da Atlântico Sul   | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |
| 7.4 – Convívio social (relação com colegas e professores) da Atlântico Sul   | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |
| 7.5 – Aparência física do campus da Atlântico Sul  | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |
| 7.6 – Colocação no mercado de trabalho dos egressos da Atlântico Sul   | 1       | 2    | 3       | 4   | 5     |

**8** –Gostaria de saber, pelo que você sabe ou tem de informação, quais são os principais pontos positivos e quais os pontos negativos de cada uma dessas duas IES...(até 3 possibilidades em ordem).

| <b>Pontos positivos UCPel</b> | <b>Pontos positivos Atlântico Sul</b> |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1º)                           | 1º)                                   |
| 2º)                           | 2º)                                   |
| 3º)                           | 3º)                                   |
| <b>Pontos negativos UCPel</b> | <b>Pontos negativos Atlântico Sul</b> |
| 1º)                           | 1º)                                   |
| 2º)                           | 2º)                                   |
| 3º)                           | 3º)                                   |

## APÊNDICE C – Questionário com clientes das IES

1 – IES (1) UCPel (2) Atlântico Sul Pelotas

2 – Curso: (1) Direito (2) Administração

3 – Em sua opinião quais são as três principais características importantes na escolha de uma IES privada? (ordenar de 1º a 3º lugar)

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| (1) ____ ter o curso de interesse | (6) ____ o método de ensino             |
| (2) ____ a facilidade vestibular  | (7) ____ a estrutura física             |
| (3) ____ a sua localização        | (8) ____ a indicação de família/ amigos |
| (4) ____ o valor/custo            | (9) ____ o nome/tradição                |
| (5) ____ o corpo docente          | (10) ____ outro, qual?.....             |

4 – Eu gostaria que você avaliasse cada uma das características de IES em que você estuda, segundo uma escala de 1 a 5, em que 1 significa nenhuma importância (NI) e 5 significa muito (MI) importante para que eu possa saber o grau de importância desta característica para você, então...

| Atributos                             | Importância | Satisfação |
|---------------------------------------|-------------|------------|
| 4.1 - Qualidade de ensino             | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5  |
| 4.2 – Localização                     | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5  |
| 4.3 – Preço                           | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5  |
| 4.4 - Relação com a sociedade         | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5  |
| 4.5 - Estrutura física                | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5  |
| 4.6 - Inserção no mercado de trabalho | 1 2 3 4 5   | 1 2 3 4 5  |

5 – E por qual motivo você ingressou **nesta IES**?

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| (1) Pelo curso de preferência | (6) Pela qualidade do ensino                     |
| (2) Pelo nome da IES          | (7) Pela estrutura física                        |
| (3) Pelo custo/preço          | (8) Pelo reconhecimento/tradição/nome            |
| (4) Pelo ProUni/Bolsa         | (9) Pela facilidade do vestibular/ porque passou |
| (5) Pela localização          | (55) Outro, qual?.....                           |

6 – E através de qual meio você ficou sabendo/conhecendo esta instituição?

- |            |              |                                  |                   |
|------------|--------------|----------------------------------|-------------------|
| (1) TV     | (3) Rádio    | (5) Através de cursinhos         | (55) Outro, qual? |
| (2) Jornal | (4) Internet | (6) Através de familiares/amigos | (7) Outdoors      |

7 – Agora eu gostaria de compreender melhor qual a percepção que você tem sobre a imagem desta IES em que você estuda. Assim, qual a primeira idéia que lhe vem à mente quando você ouve falar/pensa no nome desta IES (citar o nome)?.....

8.1 – E para você quais são os principais **pontos positivos**, principais atributos desta IES? (até 3)

8.1.1.....

8.1.2.....

8.1.3.....

8.2 – E, em sua opinião quais são os principais **pontos negativos** desta IES? (até 3)

8.2.1.....

8.2.2.....

8.2.3.....

8.3 – Tendo em vista esses pontos positivos e negativos, você diria que haveria chance de você vir a trocar de IES?

(1) Sim, existe

(2) Talvez

(3) Não existe

(77) Não sabe

**(Para aqueles os fiéis/ leais)**

8.4 – Em sua opinião, quais são as qualidades que fortalecem a sua lealdade e permanência nesta IES?

---



**ANEXOS**

## ANEXO A – Folder - Atlântico Sul



# MUDANDO CONCEITOS

**DIREITO**  
**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**  
**COMÉRCIO EXTERIOR**  
**GESTÃO AMBIENTAL**  
**GESTÃO HOSPITALAR E SAÚDE**

**VESTIBULAR**  
03  
**DEZEMBRO**

Inscrições de 16 de outubro a 02 de dezembro  
e pela internet de 15 de outubro a 30 de novembro.

[www.atlanticosul.edu.br](http://www.atlanticosul.edu.br)

  
**Atlântico Sul**  
Pelotas e Rio Grande

Digital

## MUDANDO CONCEITOS

**VESTIBULAR**  
03  
**DEZEMBRO**

- 100% de Professores Pós-Graduados;
- Instalações Modernas;
- Salas Climatizadas;
- Laboratórios de Informática;
- Área de lazer;
- Biblioteca;
- Aulas de Reforço para suprir deficiências do Ensino Médio;
- Mensalidades adequadas a nossa região;
- Vestibular: Inverno e Verão;

**Projetos:**

- Noções do Mercado de Trabalho já no 1º semestre de aulas.

**Projetos de Extensão:**

- Estágios Remunerados e Supervisionados;
- Convênios com Empresas, Prefeituras e outras Universidades;
- Cadastros PROUNI e FIES.

  
**Atlântico Sul**  
Pelotas e Rio Grande

Rua Bruno Chaves, 50 - Fone: (53) 3223.0244  
Av. Fernando Osório, 2301 - Fone: (53) 3273.5533

## ANEXO B – Anúncio jornal - Atlântico Sul

# NOVO VESTIBULAR!

Continue Passando Adiante...

Vestibular  
**24** Julho

[www.atlanticosul.edu.br](http://www.atlanticosul.edu.br)

Ligue Vestibular  
(53) 3283.7033  
(53) 3283.7044


Faculdades  
**Atlântico Sul**  
Pelotas e Rio Grande

Administração  
Direito  
Gestão Hospitalar  
Educação Física  
Enfermagem

Inscrições pela Internet: até 20 de julho.  
Inscrições no Local: até 24 de julho ao meio dia  
Av. Fernando Osório, 2301 e 2209 - Fone (53) 32735533 e (53) 32230244


Digital

## ANEXO C – Anúncio jornal - UCPel



O que é importante para você?

Você tem total liberdade para escolher o que é melhor para o seu futuro. Educação não é mercadoria. Decida pela história, pela credibilidade, pela responsabilidade e compromisso social. Valorize seu investimento.



UNIVERSIDADE  
**CATÓLICA**  
DE PELOTAS

Seu futuro, nosso compromisso.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A561u Andretti, Rafael Damé

Um estudo comparativo entre a imagem e o posicionamento de marca de duas Instituições de Ensino Superior privadas do município de Pelotas – RS / Rafael Damé Andretti. – Porto Alegre, 2007.  
203 f.

Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado em Administração e Negócios. PUCRS, 2007

Orientação: Prof. Orientador: Dr. Paulo Fernando Burlamaqui

1. Ensino Superior – Pelotas. 2. Mercado de Trabalho.  
3. Administração - Estratégias. 4. Instituições de Ensino Superior – Imagem. 5. Mercadologia 6. Estratégias de Posicionamento. I. Título.

CDD : 658.401

**Bibliotecário Responsável**

Ginamara Lima Jacques Pinto  
CRB 10/1204