



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**POSICIONAMENTO DE MARCA: ESTUDO DE CASOS EM INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR**

**LENOIR HOECKESFELD**

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

[joacsoares88@gmail.com](mailto:joacsoares88@gmail.com)

**JOÃO COELHO SOARES**

Aluno do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade do Sul  
de Santa Catarina (UNISUL)

[joacsoares88@gmail.com](mailto:joacsoares88@gmail.com)

**ANA BÁRBARA SILVEIRA MENDONÇA SANTOS DIAS**

Aluna do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade do Sul  
de Santa Catarina (UNISUL)

[anabarbaramendonca@ymail.com](mailto:anabarbaramendonca@ymail.com)

**MAURICIO ANDRADE DE LIMA**

Professor do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade do  
Sul de Santa Catarina (UNISUL)

[Mauricio.Lima@unisul.br](mailto:Mauricio.Lima@unisul.br)

**ALÉSSIO BESSA SARQUIS**

Professor do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade do  
Sul de Santa Catarina (UNISUL)

[alessio.sarquis@gmail.com](mailto:alessio.sarquis@gmail.com)

**RESUMO:**

Ter posicionamento de marca claro e relevante é estratégia de marketing necessária, pois o posicionamento revela foco de mercado, diferenciais e atributos da organização. O estudo buscou analisar como é o posicionamento de marca de duas universidades comunitárias do Estado de Santa Catarina, segundo a percepção de alunos e executivos de marketing. Trata-se de pesquisa qualitativa, exploratório-descritiva e na forma de estudo de caso, com dados coletados por meio de grupo focal e entrevista pessoal em profundidade. Os resultados indicam que há diferenças entre o posicionamento desejado pelos executivos de marketing e o posicionamento percebido pelos alunos, principalmente em relação a qualidade, preço e localização. Para os alunos, a qualidade de ensino é o principal critério a ser levado em conta na escolha de uma Instituição de Ensino Superior – IES. A contribuição desse artigo é principalmente para a prática dos executivos de marketing das IES no momento de tomada de decisão sobre quais estratégias de posicionamento utilizar para gerar um diferencial competitivo, também, valorizar a percepção dos clientes na tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Marketing de serviços. Posicionamento de marca. Imagem de marca. Instituição de Ensino Superior.

## 1. INTRODUÇÃO

O surgimento de novos produtos, serviços e marcas representa desafios para os executivos de marketing, pela necessidade de novos investimentos em arranjos organizacionais, estratégias de mercado e inovações. Neste sentido, as organizações necessitam estimular o consumidor através de ações estratégicas no âmbito social e psicológico. Um dos mecanismos utilizados é o desenvolvimento de marcas fortes, relacionadas ao público-alvo, como agentes de diferenciação e valor agregado (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

O posicionamento de marcas é uma estratégia de marketing considerada importante para as organizações (PAYNE, 1993). O posicionamento percebido influencia a percepção de qualidade, a decisão de compra dos consumidores e causa impacto no desempenho das estratégias de marketing da organização. Nas organizações de serviços a estratégia de posicionamento de marca é ainda mais importante. O setor é caracterizado por grande diversidade de competidores e por reduzidas barreiras para novos entrantes, o que requer maior esforço de distinção (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000), sendo necessário utilizar estratégias que buscam por informações sobre a percepção do público alvo em relação a sua imagem e posicionamento (LISBOA; VIDIGAL; TAVARES, 2016).

As Instituições de Ensino Superior comercializam serviços, a oferta é constituída por atividades, processos e o relacionamento com os alunos/clientes tende a ser contínuo. No contexto econômico brasileiro, o setor de serviços educacionais tem contribuição importante, mas precisa de melhorias nas práticas da gestão de marketing (MARTINS; TEIXEIRA; SILVA, 2009) e o setor carece de estudos sobre posicionamento de marca (SCAGLIONE; PIZA, 2011).

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. A orientação para o mercado aplicada a instituições de ensino superior é necessária para a sustentabilidade da organização através de uma busca de vantagens competitivas sustentáveis frente a seus concorrentes (ANTONI; DAMACENA; LEZANA, 2004).

Nas duas últimas décadas ocorreram grandes mudanças no setor de ensino superior ao redor do mundo (MARINGE; MOURAD, 2012), com IES enfrentando elevada pressão do mercado devido ao aumento sem precedentes de concorrentes em termos de número e diversificação (ANGHEL; ORINDARU, 2014). O mesmo é evidenciado no mercado brasileiro, com IES tentando sobreviver e crescer em um mercado cada vez mais competitivo, devido ao crescimento na quantidade de IES (COBRA; BRAGA, 2004; MARTINS; TEIXEIRA; SILVA, 2009; BAMBIRRA; GUIMARÃES, 2015). Dados do INEP – Sinopses Estatísticas da Educação Superior (1995, 2014), ocorreu um crescimento no número total de IES, que passou de 894, em 1995, para 2.368, em 2014, com um crescimento da ordem de 264,87% no espaço de tempo de 19 anos. O aumento crescente das IES privadas no Brasil gera uma competitividade maior neste mercado, e, portanto, novas maneiras de se diferenciar são necessárias. No Brasil 87,4% das IES são privadas, 5% são estaduais, 4,5% são federais e 3,1% são municipais, e soma-se um total de 7.828.013 alunos matriculados em cursos de graduação (INEP, 2014).

No Brasil, o setor de educação superior tem aderido aos processos de globalização e mercantilização, transformada assim esta que tem como primazia ser pública, por ser um direito de todos e dever do estado, porém aderindo em grande escala ao privado, conforme apontado acima. Instituições privadas existem há muito tempo, no Brasil, mas nos últimos anos, tem se proliferado um novo tipo, com objetivos explícitos de mercado, e esta privatização mercantilista é o fenômeno mais robusto das transformações que vêm ocorrendo

na educação superior brasileira (SOBRINHO, 2013). Neste mercado democrático todo indivíduo tem direito a uma educação de qualidade, e para que as IES consigam conseguir mais alunos nesta relação de troca é necessário que tenha posicionado de mercado claro e relevante no mercado-alvo, e para tanto se torna de extrema importância à definição de um posicionamento estratégico assertivo. Além disso, existem poucas pesquisas que abordam aspectos decorrentes da imagem da marca em IES privada, principalmente na percepção de alunos (TOMIO; DE SOUZA, 2008).

Diante do contexto apresentado, considerando a necessidade de ampliar o conhecimento teórico sobre o tema, decidiu-se por realizar o presente estudo com a seguinte pergunta de pesquisa: **Como é posicionamento de marca de instituições de ensino superior, segundo a percepção de alunos e executivos de marketing das instituições?** Assim, pretende-se analisar como é o posicionamento de marca de duas universidades comunitárias do Estado de Santa Catarina, segundo a percepção de alunos e executivos de marketing das instituições. Especificamente, busca-se: levantar na percepção dos alunos, as associações favoráveis e desfavoráveis em cada marca; identificar os principais critérios utilizados pelos alunos na seleção da instituição de ensino superior; identificar o posicionamento das marcas na percepção dos alunos com base nos critérios de escolha mais relevantes; comparar o posicionamento percebido pelos alunos com o posicionamento desejado pelas instituições. O estudo tem como elemento de análise duas das principais universidades comunitárias pertencentes ao Sistema das Associações Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE).

Este estudo pode contribuir para analisar estes fatores em IES privadas e ao comparar se o posicionamento de marca desejado pela IES é o mesmo do posicionamento percebido pelos alunos. Como apontado por NEVES; RAMOS, 2002, essas instituições precisam dar atenção especial ao posicionamento de marca independente do porte e mercado que atuam, pois isto influencia a percepção dos consumidores-alvo e o desempenho das suas estratégias de marketing.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este estudo aborda o posicionamento de marca no contexto da instituição de ensino superior. Com isso, a fundamentação teórica realizada foi organizada em 3 tópicos: fundamentos de marketing de serviços, posicionamento e imagem de marca, e caracterização da instituição de ensino superior.

### **2.1 Fundamentos de marketing de serviços**

Na literatura de marketing, a atenção dada ao setor de serviços é relativamente recente, mas, conforme Kotler e Keller (2006), à medida que as economias evoluem, aumentou também a proporção de atividades e estudos relacionados à produção de serviços. Nas últimas duas décadas, o setor de serviços está em expansão, com atuação cada vez mais relevante nas economias mais desenvolvidas (DA ROCHA; FERREIRA DA SILVA, 2006; ZEITHAML; BITNER e GREMLER, 2014).

Serviços são definidos como atos, processos e atuações oferecidas ou coproduzidos por uma organização ou pessoa, para outra organização ou pessoa (ZEITHAML; BITNER e GREMLER, 2014). Algumas peculiaridades dos serviços são: intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade (SCAGLIONE; PIZA, 2011; BAMBIRRA; GUIMARÃES, 2015). Já o marketing de serviços pode ser definido como o conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços, atendendo desejos e necessidades dos consumidores (ZEITHAML; BITNER e GREMLER, 2014).

Sarquis (2009) afirmou que nas organizações de serviço, o papel do marketing é mais amplo, complexo e diferenciado, e compreende três funções principais: *marketing externo*, que compreende as principais tarefas desempenhadas por profissionais especialistas em marketing; *marketing interno*, que envolve a preparação dos recursos internos (sistemas, gestores e prestadores de serviços) para a implementação de programas e promessas de marketing externo da organização; e *marketing interativo*, o qual compreende as tarefas direcionadas aos processos de produção e consumo de serviços e que envolvem pessoas (funcionários e clientes) não especializadas em marketing. Uma das diferenças que merecem destaque entre o marketing de serviços em relação ao marketing de produtos manufaturados, é a predominância de interação humana nos serviços, onde clientes compram serviços antes de realmente usá-los (BERRY, 2016).

No setor de serviços, as estratégias de marketing são principalmente utilizadas por empresas que atuam em mercados competitivos e que necessitam melhorar a competitividade (ZEITHAML; BITNER e GREMLER, 2014; CHIUSOLI *et al.*, 2015). Essas empresas necessitam entender e atender as expectativas dos clientes, por meio de processos e ações com foco em aumentar a capacidade da organização de conquistar, valorizar, satisfazer e manter o relacionamento com o cliente, para que este perceba a qualidade e o valor do serviço oferecido. Estudo realizado por Kauppinen-Räsänen e Grönroos (2015) sobre a prática de marketing de serviço revelou que o tema é conhecido dentro das empresas, porém com uso instrumental limitado, e utilizado principalmente de forma simbólica e conceitual.

Segundo Sarquis (2009), no Brasil as transformações que o setor de serviços tem passado impõem cada vez mais a necessidade das organizações de se orientarem para o mercado e aplicarem estratégias adequadas de marketing. De fato, empresas de serviços que comercializam produtos intangíveis precisam encontrar maneiras de se diferenciar dos concorrentes (BERRY, 2016). Segundo Oliveira *et al.*, (2009), é de fundamental importância conhecer os critérios segundo os quais o cliente avalia o serviço e priorizar os esforços no sentido de gerar percepção favorável junto aos clientes ao longo de toda a cadeia de valor.

Estudo de Martins, Teixeira e Silva (2009) no setor de serviços educacionais com 397 vestibulandos do Curso de Administração de Empresas em Belo Horizonte, teve por objetivo identificar e analisar os fatores que influenciam a etapa de avaliação de alternativas pré-compra no processo de decisão dos *prospects*. O estudo é de abordagem quali-quantitativa do tipo descritivo conclusivo e utilizou-se entrevista em profundidade e *survey* como técnicas de levantamento de dados. Os resultados apontaram que a qualidade de ensino é o fator mais relevante para os vestibulandos das IES pesquisadas. Ainda assim, observa-se que não existem diferenças nas atribuições de importância dos vestibulandos das diversas IES com relação a este fator. Isso significa que a qualidade de ensino é um atributo que deve ser priorizado pelos gestores de todas as IES. Em segunda e terceira posição, os fatores localização e comodidade de horários. Os resultados apontam importância diferenciada para os vestibulandos das IES pesquisadas.

## **2.2 Imagem e posicionamento de marca**

A imagem de marca compreende um conjunto de percepções sobre a marca, incluindo pensamentos e associações dos consumidores, sejam favoráveis, intensas e exclusivas. As associações são pensamentos, sentimentos ou sensações que o consumidor tem sobre a marca (SARQUIS, 2009).

Segundo Tomio e De Souza (2008) para que uma IES possa se manter competitiva no mercado, se faz necessário desenvolver uma imagem específica, de prestígio ou qualidade, que as diferencie da concorrência. Em pesquisa realizada pelos autores (2008), com objetivo de analisar a satisfação dos alunos de Administração com o curso e demais serviços oferecidos, bem como a imagem corporativa de uma IES, obteve resultado apontando que a

imagem percebida pelos alunos da universidade pesquisada depende de sua satisfação com o curso e demais serviços oferecidos.

Entende-se que posicionamento de marca é quando a empresa decide que tipo de abordagem vai tomar para/com o seu consumidor, ou seja, de que maneira ela vai se posicionar no mercado e como ela quer ser vista por seus *stakeholders*. Na opinião de Payne (1993), o posicionamento de marca consiste na identificação, desenvolvimento e comunicação de vantagem diferenciada, algo que torne bens ou serviços percebidos pelo público-alvo como superior e distinto dos competidores. Para Kotler e Keller (2006), o posicionamento de marca compreende projetar determinado produto ou marca para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Oliveira e Campomar (2007) ponderam que posicionamento é um conceito que implica a comparação entre ofertas concorrentes a partir de suas marcas e que deveria expandir sua abrangência para todo o composto de marketing.

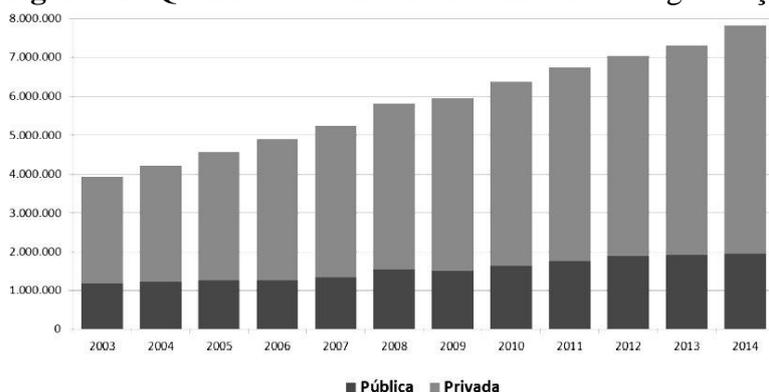
Em pesquisa realizada por Lisboa, Vidigal e Tavares (2016) com objetivo de verificar a consonância entre o posicionamento que uma organização de serviços educacionais tem na mente de seu cliente versus a percepção do posicionamento que ela julga ter, através de entrevistas qualitativas e observação participante, obteve resultados apontando que a consonância, em relação a cada componente do mix de marketing, foi diminuindo à medida que a metodologia utilizada avançava, chegando a apenas duas consonâncias na última etapa.

Para se posicionar na cabeça do consumidor a empresa precisa ser diferente da concorrência. Esse posicionamento diferente pode ser obtido a partir de elementos do mix de marketing, utilizados como estratégias de posicionamento, e que incluem preço, distribuição, produto e promoção. No setor de serviços, há diversas estratégias de marketing recomendadas para se diferenciar da concorrência. O estudo de Lovelock, Patterson e Wirtz (2014) apontaram entre diversas estratégias no setor de serviços, estratégias relacionadas ao mix de pessoas, evidências físicas e processos de serviços, e também, a estratégia de posicionamento de marca, objeto de estudo deste trabalho.

### **2.3 Caracterização da instituição de ensino superior**

O mercado educacional brasileiro é composto por instituições de ensino superior de natureza pública e privada. A Figura 01 apresenta a participação das IES públicas e privadas na quantidade de matrículas em cursos de graduação. De acordo com o INEP (2014), as IES privadas respondem por 74,9% (ou seja, 5.867.011 vagas) das matrículas em nível de graduação. Já a rede de instituições públicas representa 25,1% das matrículas (1.961.002). Em 2014, as matrículas de graduação da rede privada alcançaram a maior participação percentual desde 2003. No Brasil, nos cursos presenciais de graduação, há em média 2,5 alunos matriculados na rede privada para cada aluno matriculado na rede pública. Em 2014, mais de 3,1 milhões de alunos ingressaram em cursos de educação superior, sendo que 82,4% deles em instituições privadas (INEP, 2014).

**Figura 01:** Quantidade de matrículas em cursos de graduação



Fonte: INEP (2014).

O ensino superior brasileiro, nos últimos anos, vem passando por significativas mudanças. De acordo com Meyer Júnior (2008), as instituições estão hoje inseridas num contexto de grandes mudanças e de incertezas nos campos econômico, político, social, educacional e tecnológico o que exige dessas organizações maior agilidade e capacidade de resposta às demandas externas e melhor desempenho como condição para sobrevivência. Há várias tendências como: consumidores mais exigentes, qualidade aliada a custos baixos, informações sobre concorrentes amplamente disponíveis e mudanças muitas vezes radicais em seu comportamento (GUERRA; MOURA e GONÇALVES FILHO, 2010). Além disso, a proliferação de instituições e cursos superiores fez com que a concorrência nesse setor aumentasse significativamente (LEITE; LOPES e LEITE, 2006).

Para Martins, De Menezes e Da Silva Justiniano (2011) a exigência do MEC para que as IES tenham em seus quadros um percentual maior de mestres e doutores, não refletiu diretamente na melhoria do ensino. Muitos docentes, por mais titulações que possuem, desconhecem a prática da profissão e, portanto, sentem dificuldade de apresentar exemplos que possam ser melhor entendidos pelos alunos. De outra forma, há os que não possuem habilidades pedagógicas para transmitir as informações com facilidade. Estes e outros são fatores decisivos na influência das ações estratégicas de marketing para garantir a sobrevivência das instituições.

Nesse novo contexto está exigindo uma postura diferente do gestor, executivo e técnico da educação, voltada para uma profissionalização, enfim uma administração com novas técnicas e métodos de gestão (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001). A postura de um gestor que valoriza o diálogo, a participação, que seja um agente de mudança, que saiba que precisa aprender, suportar, guiar, influenciar e administrar a mudança (ANDRADE, 2002). Assim, o coordenador de curso de graduação é um dos principais gestores da educação na estrutura das Instituições de Ensino Superior. No Manual das Condições de Ensino, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP/MEC), a análise do desempenho do coordenador de curso é um dos aspectos avaliados.

As instituições visionárias procuram munir-se de ferramentas capazes de potencializar sua capacidade de geração de valor para o público-cliente, através de seu posicionamento no mercado e postura de seus colaboradores (professores e funcionários) diante da sociedade (GUERRA; MOURA e GONÇALVES FILHO, 2010). Segundo estudo realizado por Nascimento (2005), a sobrevivência das instituições de ensino superior acontecerá mediante trocas com o ambiente, o que fortalece a sua imagem em um mercado de constantes, rápidas e ágeis mudanças, significando entre outras, a adequação de seus documentos institucionais às necessidades internas e externas. Por consequência, novas estratégias tiveram que ser pensadas, no sentido de manter ou aumentar a participação no mercado das IES (LEITE;

LOPES e LEITE, 2006). 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).

O marketing no setor de ensino superior compreende a maneira em que instituições se comunicam com seu público-alvo, para promover produtos educacionais, bem como ideais e valores que podem orientá-los pela vida (BAMBIRRA; GUIMARÃES, 2015). Para o Iqbal (2016), nesse setor o marketing visa alcançar os clientes com facilidade e inspirá-los por meio de diferentes estratégias de marketing, como construir um relacionamento de longo prazo. Segundo Colombo (2005), o marketing em uma instituição de ensino tem como principal tarefa determinar as necessidades, os desejos e interesses de seu público-alvo, transformando tais ansiedades em serviços oferecidos, preservando, dessa maneira, seu aluno e captando novos.

Conforme Scaglione e Piza (2011) as IES necessitam preocupar-se com a retenção de seus alunos, assim como qualquer outro setor que enfrente aumento da concorrência, pois o gasto gerado com a captação de novos alunos é imensamente superior que o custo de manter os já existentes. O conceito de marketing ainda não é plenamente compreendido pelas IES, sendo raras as instituições que utilizam o marketing com visão estratégica, colaborando com a gestão da organização (COBRA; BRAGA, 2004; MARINGE; MOURAD, 2012).

Apesar do crescente reconhecimento da necessidade de marketing educacional pelas IES (COBRA; BRAGA, 2004; IQBAL, 2016), existe ainda certo preconceito em relação ao marketing no ambiente acadêmico, onde se acredita que para a IES se manter no mercado é necessário unicamente a qualidade de ensino (BAMBIRRA; GUIMARÃES, 2015).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo classifica-se como qualitativo, de natureza exploratório-descritivo e na forma de estudo de múltiplos casos. Estudo qualitativo, pois, segundo Minayo (2011), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Classifica-se como exploratório-descritivo, que de acordo com Severino (2014) os estudos exploratórios descritivos permitem uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este tema ainda é pouco conhecido, também, os estudos dessa natureza objetivam descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Por mim, classifica-se como um estudo de caso múltiplo, que conforme Yin (2015) é um estudo que se pretende entender um fenômeno (posicionamento desejado *versus* posicionamento percebido) com profundidade em duas Instituições de Ensino Superior.

O estudo foi realizado em duas IES localizadas na Grande Florianópolis (aqui denominadas Universidade A e Universidade B), ambas instituições privadas sem fins lucrativos e mantidas pela comunidade, e pertencentes ao Sistema das Associações Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE). Essas marcas foram escolhidas pela facilidade de acesso aos alunos e executivos de marketing das instituições, caracterizando um processo de amostragem por conveniência. A escolha das IES a serem estudadas se deu pelo reconhecimento regional, por ambas estar a mais de 50 anos no mercado, por existir um grande número de alunos residentes na região pesquisada e ambas as IES com grande investimento em marketing.

A coleta de dados primário envolveu a aplicação de duas técnicas: grupos focais e entrevistas em profundidade. O propósito dessa combinação foi beneficiar-se tanto da maior amplitude de relatos oferecida pelos grupos focais quanto da maior profundidade das entrevistas individuais (MORGAN, 1997). Além disso, essa combinação permitiu estender a

validade dos achados pela observação de um grupo mais diversificado de experiências e pela sua triangulação.

A primeira técnica de coleta de dados utilizada foi a de grupos focais. Criou-se 02 grupos com 12 alunos em cada IES (amostra total 24 participantes), de diferentes faixas etárias e ambos os sexos, com no mínimo 50% do curso de graduação concluído, assim, participaram da amostra alunos dos cursos de Publicidade e Propaganda e Administração. Devido à interação entre os participantes, a técnica de grupos focais fornece dados e *insights* que seriam difíceis de serem obtidos separadamente, além de exibir diretamente as semelhanças e diferenças entre as opiniões e as experiências dos participantes (MORGAN, 1997). Os grupos focais foram conduzidos por pesquisadores em sala na própria instituição, no mês de maio de 2016. A duração média dos grupos focais foi de 1h40min. O condutor do grupo focal enfatizou aos participantes que não deveriam se preocupar se a opinião estava certa ou errada, pois o objetivo era saber a percepção de cada aluno, também, não havia a necessidade de se preocupar com a linguagem usada. O papel do moderador se limitou a estimular e guiar a discussão, mas a não participar dela. O objetivo era deixar a conversa ser feita basicamente pelos participantes. A discussão nos grupos focais foi guiada por um guia semiestruturado elaborado pelos pesquisadores para estimular e catalisar as respostas dos alunos nos tópicos de interesse, objetivando conduzir e orientar o grupo. Algumas questões focaram em compreender qual era a marca da primeira IES que os alunos lembravam quando se fala em Instituição de Ensino Superior. Outras se dirigiram a imagem de uma marca específica, ao posicionamento de uma marca específica e quais associações favoráveis e desfavoráveis são feitas, para finalizar abordou-se questões sobre quais critérios/características são indispensáveis na escolha de uma IES e atribuiu-se critérios para cada característica.

**Quadro 01:** Perfil dos executivos de marketing entrevistados

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

Fonte: elaborado pelos autores, 2016.

Posteriormente, a coleta de dados com executivos de marketing das instituições foi realizada e envolveu a aplicação de entrevistas em profundidade apoiada com roteiro de entrevista semiestruturado. Foi entrevistado o Coordenador de Marketing e Comunicação da Universidade A e o Assessor de Promoção e Inteligência Competitiva da Universidade B, cargos que englobam as funções de um executivo de marketing. O propósito dessa entrevista foi coletar dados que permitissem comparar o posicionamento de marca desejado pela instituição com o posicionamento de marca percebido pelos alunos.

O método de análise de dados coletados envolveu a aplicação da técnica análise de conteúdo com categorização temática, conforme recomenda Bardin (2011). As categorias de dados analisados foram: associações favoráveis e desfavoráveis em cada marca; principais critérios utilizados na seleção da instituição de ensino superior; posicionamento das marcas na percepção dos alunos; posicionamento desejado pelas instituições. Na identificação do

posicionamento de marca, as medidas frequência absoluta e frequência relativa foram utilizadas na análise dos resultados. O Quadro 02 contém o resumo do design de pesquisa.

**Quadro 02:** Resumo do design de pesquisa

Abordagem	Qualitativa
Objetivo	Exploratório-descritiva
Estratégia	Estudo de caso múltiplo
Método de coleta	Grupos focais Entrevista pessoal em profundidade
Método de análise	Análise de conteúdo com categorização temática pré-definida Frequência absoluta e frequência relativa.

Fonte: elaborado pelos autores, 2016.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização das IES

A Universidade A foi criada em 1960 e tem seu reconhecimento como universidade em 1989. Essa universidade possui 09 campi em vários municípios no litoral-norte do Estado de Santa Catarina, tendo mais de 25 mil alunos em seus diversos cursos: 64 cursos de graduação (presencial e a distância); 54 cursos de pós-graduação (*lato sensu*); 16 cursos de pós graduação (*stricto sensu*). Há mais de 50 anos no mercado contando com cerca de 3 mil funcionários. Segundo o Ministério da Educação e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2013) a instituição ocupa, com nota 4 em relação ao Índice Geral dos Cursos (IGC), a 60ª posição entre as universidades (públicas e privadas) no Brasil e a 11ª entre as não-estatais.

A Universidade B foi também criada 1960 e está localizada nas regiões Sul e Grande Florianópolis do Estado de Santa Catarina. A instituição conta com 3 campi e 6 unidades universitárias, além de mais de 100 polos de educação a distância. Oferece cursos de graduação (presencial e a distância) e pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*). Tem cerca de 2.500 funcionários, incluindo pessoal administrativo e professores; e cerca de 30 mil alunos, do ensino fundamental até os programas de pós-graduação, nas mais diversas áreas do conhecimento. A universidade recebeu nota 3 em relação ao Índice Geral dos Cursos (MEC; INEP, 2013).

### 4.2 Resultados de associações favoráveis e desfavoráveis às marcas

Nos grupos focais, perguntou-se aos alunos sobre quando se fala em IES, qual vem na sua mente, com a marca da Universidade B sendo lembrada em maior proporção que a Universidade A, com, respectivamente, 6 e 3 menções. Sugere-se que o investimento feito pela Universidade B em mídias sociais e eventos, conforme informações dos alunos e em entrevista com executivo de marketing, tem surtido efeito positivo em ser lembrada com maior intensidade em relação a outra universidade pesquisada.

Posteriormente, foi solicitado para que mencionassem o que vem a sua mente quando se fala em Universidade A, as respostas mais mencionadas foram: qualidade de ensino, alto investimento em marketing, rigidez do corpo docente e *know how*. Com relação à Universidade B, as respostas mais mencionadas foram: excelente estrutura física, alto preço, qualidade de ensino e referência na área da saúde.

A partir da percepção dos alunos em relação às marcas Universidade A e Universidade B, solicitou-se a eles que mencionassem quais são as associações positivas e negativas que são feitas a respeito de cada marca. Os Quadros 03 e 04 contém a síntese dos resultados sobre associações favoráveis e desfavoráveis em relação as marcas Universidade A e Universidade B.

### Quadro 03: Associações da marca Universidade A

Associações positivas	Associações negativas
Qualidade de ensino, tanto presencial quanto no EAD;	Alto preço das mensalidades;
Foco da publicidade é para os jovens;	Muitos campi espalhados, tendo somente cursos específicos em alguns;
Incentivo a cursos de extensão aos alunos;	
Reconhecimento de mercado; <i>Know how</i> da IES.	

Fonte: resultados da pesquisa, 2016.

Sobre a marca Universidade A, algumas das menções dos entrevistados foram: “prezam muito pela qualidade de ensino. Querem que o aluno saia de lá formado e sabendo, pronto para o mercado”; “qualidade de ensino, tanto presencial quanto virtual”; “se preocupam em ofertas e cursos para os jovens” e “muitos campos espalhados, centrados seriam melhor”. O executivo, em entrevista, comenta sobre a percepção do aluno da Universidade A em relação à qualidade de ensino, que “ele fala muito bem da instituição (aluno), pois ele percebe nos colegas, nos amigos, nos parentes, que reconhecem que a Universidade A tem a qualidade que ela oferece”.

### Quadro 04: Associações da marca Universidade B

Associações positivas	Associações negativas
Estrutura física; Excelente biblioteca;	Preço das mensalidades, somente a classe A tem acesso; Muito caro;
Responsabilidade social;	Localização; Dificuldade de acesso à unidade Pedra Branca via transporte público;
Reconhecimento de mercado; <i>Know how</i> da IES.	

Fonte: resultados da pesquisa, 2016.

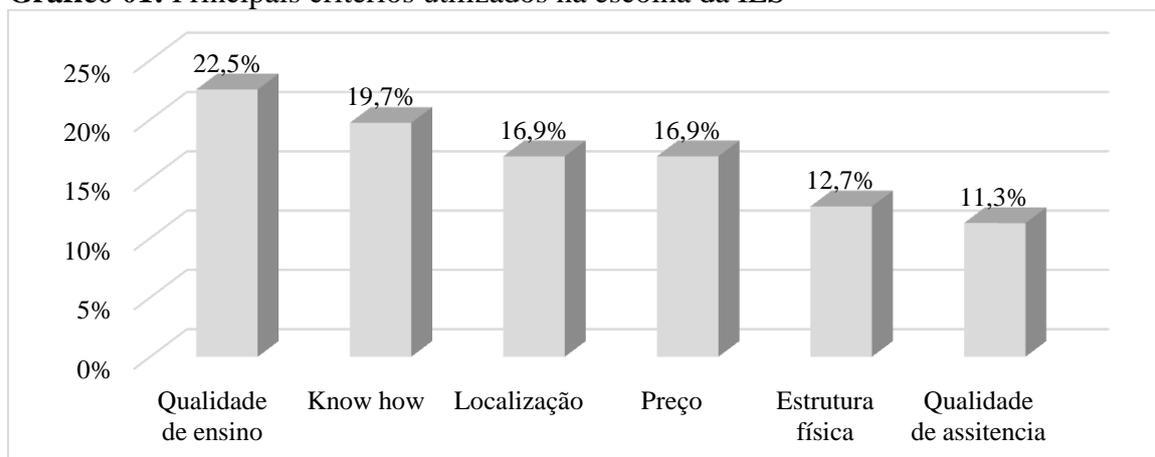
No grupo da Universidade B, alunos mencionaram associações como: “uma estrutura física de qualidade e muito organizada, com bons laboratórios”; “o sistema de ensino é muito bom, regrado, faz com que o aluno se prenda”; “por ser comunitária é bem nítido o apoio a comunidade” e “mensalidade muito alta, com várias mudanças do valor da mensalidade durante o curso”. O executivo, em entrevista, comenta sobre a percepção do aluno da Universidade B a respeito da qualidade de ensino, que “esta qualidade vai garantir melhor formação e melhor profissionalização, melhor colocação no mercado de trabalho”.

Algumas associações mencionadas pelos alunos merecem destaque, como: a não associação de qualidade de ensino da Universidade B como uma associação positiva, mesmo esta sendo uma das respostas mais citadas pelos alunos quando questionados ao o que vem à cabeça quando se fala em Universidade B. Portanto, existe uma controvérsia dos alunos nesse assunto. Outra associação que merece destacar é que ambas as Universidades possuem associações negativas em relação ao preço, ou seja, pode-se deduzir que o acesso a ambas universidades não possibilitado para qualquer classe social, e sim, existe um público-alvo específico, um mercado oligopolizado.

### 4.3 Resultados de critérios utilizados na seleção da instituição de ensino superior

Com o objetivo de identificar as principais dimensões/critérios utilizados pelos alunos na escolha de uma IES, solicitou-se que os alunos mencionassem quais os critérios que eles (alunos) levam em conta no momento de escolha de uma IES. A seguir, podemos analisar os 06 critérios mencionados com maior frequência:

**Gráfico 01:** Principais critérios utilizados na escolha da IES



Fonte: resultados da pesquisa, 2016.

Foram também solicitados aos alunos que explicassem o significado de cada critério de escolha mencionado. Como **qualidade de ensino**, os alunos se referem à qualidade do corpo docente, didática de trabalho e tipo de ensino. Como **know how**, foram mencionadas características sobre a história da marca, experiência de sucesso de amigos e reconhecimento no mercado (“Reconhecimento de mercado é quando o profissional formado pela IES consegue emprego fácil, existe um tratamento diferenciado por formados de determinada IES” Membro do grupo focal). Sobre **localização**, foram mencionados a facilidade de locomoção, rapidez e segurança no trajeto de casa/trabalho até a IES. O aspecto **preço** está vinculado à possibilidade de pagamento da mensalidade pelo aluno. A **estrutura física** se refere a laboratórios, salas de aula confortáveis e segurança. Por fim, a **qualidade de assistência** se refere ao atendimento prestado pelo corpo técnico administrativo e pelo apoio/atenção dos professores fora da sala de aula.

#### 4.4 Resultados de posicionamento de marca percebido versus desejado

Um dos objetivos específicos do estudo é identificar o posicionamento das marcas Universidade A e Universidade B em relação aos critérios de decisão mais relevantes para os alunos e, após a realização da entrevista com executivos de marketing, comparar o posicionamento percebido pelos alunos com o posicionamento desejado pelos executivos. Para tanto, solicitou-se que os alunos atribuíssem uma nota de 0 a 7 (escala Likert), referente à sua percepção da universidade em estudo (0 significa “nada importante” e 7 significa “muito importante”). Conforme Mattar (1999), a escala Likert define-se como uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, e observação em que os pesquisadores aplicaram tanto no grupo focal como na entrevista semiestruturada com os executivos.

**Quadro 05:** Posicionamento/Público alvo, segundo executivos de marketing das Universidade A e Universidade B

	Executivo Universidade A	Executivo Universidade B
<b>Público-alvo</b>	Pessoas entre 17 a 21 anos;	Alunos jovens que tenham ensino médio completo; Pós-graduação ( <i>lato sensu</i> ); Primeiro e segundo grau.
<b>Posicionamento</b>	Qualidade como grande diferencial.	Marca de qualidade/excelência e <i>know how</i> .

Fonte: resultados da pesquisa, 2016.

O executivo de marketing da Universidade A aponta como público alvo principal pessoas de 17 a 21 anos, porém, informa que a universidade possui alunos de outras faixas etárias, que não possuem graduação ou que desejam ingressar em uma segunda graduação.

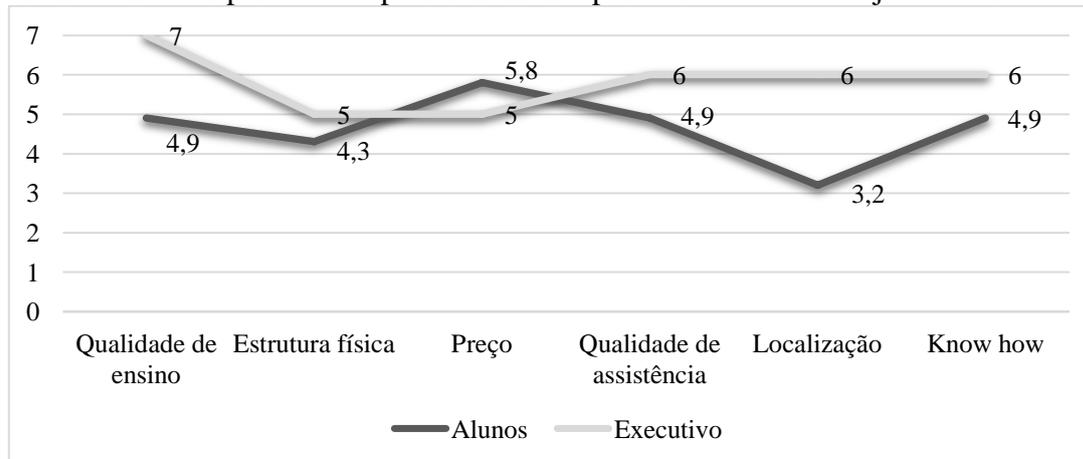
Questionou-se o executivo se o público alvo (jovens) percebe a estratégia de posicionamento de marca utilizada pela Universidade A, este afirma que “Sim, os resultados hoje são bastante positivos”.

O executivo de marketing da Universidade B aponta 3 principais públicos: o primeiro é o público de jovens, homens e mulheres, que tenham ensino médio completo, pois eles são potenciais clientes para a graduação, sendo esse o principal foco de sua atividade. Os outros públicos alvo são possíveis ingressantes em pós-graduação (lato sensu) e primeiro e segundo grau. O executivo complementa: “temos em média 1.800 alunos no ensino fundamental e médio e temos cerca de 3 mil alunos na pós-graduação, então esses públicos são complementares ao público da graduação, que é o foco da universidade”.

Na percepção dos alunos, a Universidade A possui como público alvo jovens de classe média, que possuem uma renda diversificada. O público alvo da Universidade B, na percepção dos alunos, abrange jovens, solteiros, que residem com os pais, que não trabalham e são das classes mais altas.

Quanto ao posicionamento percebido, os alunos afirmam que a Universidade A se posiciona de maneira competitiva pela qualidade de ensino. Ao ser questionado a respeito do posicionamento da Universidade A, o executivo afirma que a IES deseja se diferenciar pela qualidade, explicando que “qualidade vem desde o material gráfico que vai pra rua, do atendimento no balcão, na sala de aula, no equipamento, infraestrutura, qualidade que eu estou falando é tudo.”.

**Gráfico 02:** Comparativo do posicionamento percebido versus desejado - Universidade A



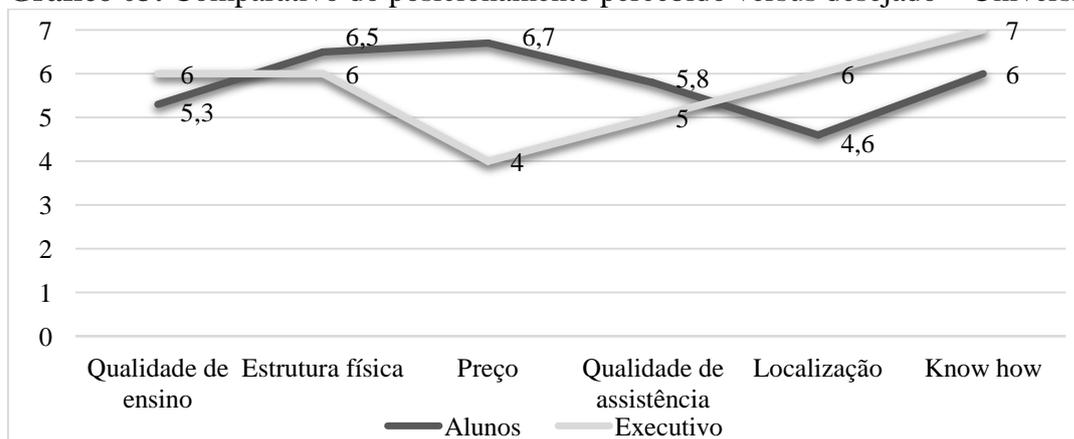
Fonte: resultados da pesquisa, 2016.

Percebe-se no Gráfico 02 a diferença entre a percepção dos alunos em relação a percepção dos executivos de marketing a respeito dos critérios elencados no momento das entrevistas. Duas características devem ser enaltecidas nesta análise: I) para os alunos, a qualidade de ensino da Universidade A recebeu um conceito 4,9, enquanto para o executivo, a qualidade de ensino merece um conceito 7, são 2,1 pontos de diferença nas percepções, o que gera um alerta para a IES; II) para os alunos, a localização da IES tem um conceito de apenas 3,2 pontos, o que, na opinião do executivo tem um conceito de 6 pontos, nesse caso, são praticamente três pontos de diferença, mais uma característica que pode ser trabalhada de melhor forma pela IES.

Quanto ao posicionamento, os alunos percebem que a Universidade B se posiciona principalmente pela qualidade de estrutura e *know how*. Os alunos mencionam ainda que a percebem como a segunda opção, caso o aluno não consiga ingressar na UFSC, automaticamente, o aluno busca a Universidade B. Ao ser questionado, o executivo da Universidade B afirma que a IES realiza suas estratégias na divulgação de sua qualidade,

informando que tais estratégias são: número de vagas e cursos, qualidade dos cursos, qualidade na sala de aula, qualidade dos professores/corpo docente, qualidade institucional, a melhor estrutura, os melhores laboratórios. Questionou-se o executivo em relação ao preço, se esta característica influencia na escolha de uma IES, o executivo aponta que a instituição objetiva oferecer qualidade e que o valor acaba não sendo o foco central “nós não temos oferta pelo preço, nós temos oferta pela qualidade”.

**Gráfico 03:** Comparativo do posicionamento percebido versus desejado – Universidade B



Fonte: resultados da pesquisa, 2016.

Para a análise do Gráfico 03, chama-se a atenção para a característica “preço”. Na percepção dos alunos o preço da Universidade B é altíssimo, acessível somente para uma parte da população, tendo obtido a maior nota. Porém, na percepção do executivo o preço da Universidade B é equivalente com a qualidade e estrutura que a IES oferece, porém, isso não é percebido pelos alunos e merece uma atenção especial da IES.

É importante ressaltar nesse estudo, que em ambas as IES a qualidade de ensino desejada pela IES não é a qualidade de ensino percebida pelos alunos. Da mesma forma, o preço cobrado pelas duas IES não condiz com o preço que os alunos estão dispostos a pagar.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar o posicionamento de marca de duas universidades comunitárias do Estado de Santa Catarina, segundo a percepção de alunos e executivos de marketing das instituições. Para tanto, a pesquisa coletou dados sobre a percepção dos alunos, as associações favoráveis e desfavoráveis em cada marca; os principais critérios utilizados pelos alunos na seleção da instituição de ensino superior; o posicionamento das marcas na percepção dos alunos com base nos critérios de escolha mais relevantes; o posicionamento percebido pelos alunos com o posicionamento desejado pelas instituições.

Trata-se de um estudo qualitativo, de natureza exploratória-descritiva e na forma de estudo de caso múltiplo. Utilizou-se para a coleta de dados a técnica de grupos focais e entrevistas semiestruturadas, os quais geraram as análises apresentadas relativas às percepções dos alunos e executivos de marketing, com isso, os objetivos do estudo foram alcançados. Realizou-se um levantamento teórico sobre: fundamentos de marketing de serviços, imagem e posicionamento de marca e caracterização da Instituição de Ensino Superior.

Buscou-se levantar as associações favoráveis e desfavoráveis em cada marca, sendo que as principais associações favoráveis em relação à Universidade A foram: qualidade de ensino, foco da publicidade para os jovens e o reconhecimento que a IES possui no mercado. As principais associações desfavoráveis em relação à Universidade foram o preço das mensalidades e a quantidade de campi espalhados com poucos cursos. Na percepção dos

alunos em relação à Universidade B, as principais associações favoráveis foram: estrutura física de qualidade, excelente sistema de ensino e a responsabilidade social da IES. As principais associações desfavoráveis mencionadas pelos alunos foram o alto valor da mensalidade e a localização da IES.

Na percepção dos alunos, a característica mais importante na seleção da IES é a qualidade de ensino, com *know how*, localização, preço, estrutura física e qualidade de assistência como características complementares. Resultados semelhantes deste estudo foram encontrados em pesquisas de Martins, Teixeira e Silva (2009) e Biazon e Jeunon (2013).

Existem divergências entre o posicionamento percebido pelos alunos com o posicionamento desejado pelos executivos de marketing das Instituições, para realizar essa comparação, utilizou-se a Escala Likert de 7 pontos. Nota-se ao ver os Gráficos 02 e 03 a diferença entre opiniões, sendo que a qualidade, o preço e a localização são as características com maior diferença nas notas atribuídas.

Vale ressaltar a discrepância apresentada em relação ao posicionamento desejado pelos executivos de marketing para o posicionamento percebido pelos alunos. A qualidade de ensino e o preço de ambas as IES foram às características que mais apresentaram discrepância entre a percepção dos alunos e dos executivos.

Como contribuição teórica, o estudo permite coletar evidências para entender o processo de posicionamento de marca, permite comparar os resultados do presente estudo com resultados de pesquisas anteriores e também serve para direcionar novas pesquisas sobre posicionamento de marca em IES, além de incentivar a discussão acadêmica no setor. Como contribuição gerencial, este estudo contribui para a gestão universitária, a qual deve estar mais atenta à percepção dos alunos sobre as práticas de marketing utilizadas, principalmente quando se trata de posicionamento de marca, além disso, o estudo contribui para os gestores das IES na tomada de decisão, sobre quais estratégias de posicionamento empregar para se diferenciar da concorrência e conquistar novos alunos.

No presente estudo existem algumas limitações, destacam-se o procedimento para a escolha da amostra por conveniência e o número reduzido de grupos focais por IES, que impõe restrições quanto à generalização dos resultados. Para futuras pesquisas, pode-se realizar estudo longitudinal para acompanhar possíveis alterações de percepção por parte dos alunos ao longo de seu curso, um estudo com um maior número de IES e alunos pesquisados, pode-se fazer comparações entre IES privadas, públicas e comunitárias, comparações entre regiões distintas e pode-se fazer um estudo com o propósito de construir um modelo conceitual sobre a gestão de posicionamento em IES.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 3-65, 2002.

ANGHEL, L.; ORINDARU, A. Measuring students' satisfaction as part of the marketing higher education strategies. In: **International Multidisciplinary scientific Conferences on Social Sciences and Arts SGEM**. 2014.

ANTONI, V. L.; DAMACENA, C.; LEZANA, Á. G. R. Um modelo preditivo de orientação para o mercado: um estudo no contexto do ensino superior brasileiro. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 14, p. 143-165, 2004.

BAMBIRRA, C. R.; GUIMARÃES, R. M. Análise da qualidade de serviço percebida: aplicação do modelo. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v. 3, n. 2, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

BERRY, L. L. Revisiting “big ideas in services marketing” 30 years later. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 1, p. 3-6, 2016.

BIAZON, V. V.; JEUNON, E. E. Atributos de preferência do consumidor e imagem na escolha de uma instituição de ensino superior: um estudo com egressos do ensino médio de Paranaíba-PR. **Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos**, São Paulo, São Paulo, Brasil, II, 2013.

CHIUSOLI, C. L.; BACCARO, T. A.; GALÃO, F. P.; BOCATE, C. A. P. Marketing de Serviços: um Estudo Junto a Clientes de uma Agência Bancária. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 1, 2015.

COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino**. São Paulo: Cobra, 2004.

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

DA ROCHA, A.; FERREIRA DA SILVA, J. Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. **Revista de administração de empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-9, 2006.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 2, n. 1, 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS - INEP. Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação, 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em 27.abr.2016.

IQBAL, S. Insights of School Head About Marketing Education Services Through Digital Media. **Journal of Education and Educational Development**, v. 3, n. 1, p. 52-73, 2016.

KAUPPINEN-RÄISÄNEN, H.; GRÖNROOS, C. Are service marketing models really used in modern practice?. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 3, p. 346-371, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEITE, R. S; LOPES, H. E. G.; LEITE, D. S. A qualidade percebida no ensino superior: um estudo em uma instituição do centro-oeste de Minas Gerais. **Anais do EnANPAD**. Salvador/BA-Brasil, 2006.

LISBOA, P.; VIDIGAL, F.; TAVARES, M. Posicionamento de Marca: Um Estudo de Caso de seus Elementos em Uma Organização de Serviços Educacionais no Brasil. **CIAIQ2016**, v. 3, 2016.

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 EnANPAD**. Salvador/BA-Brasil, 2006.

LOVELOCK, C.; PATTERSON, P.; WIRTZ, J. **Services marketing**. Sydney: Pearson Australia, 2014.

MARINGE, F.; MOURAD, M. Marketing for Higher Education in Developing Countries: emphases and omissions. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 22, n. 1, p. 1-9, 2012.

MARTINS, J. M. D.; TEIXEIRA, L. A. A.; SILVA, J. T. M. Marketing educacional: Uma análise de atributos e posicionamento de instituições de ensino superior. **Revista ADM. MADE**, v. 13, n. 1, p. 57-75, 2009.

MARTINS, J. V. G.; DE MENEZES, R. M. T.; DA SILVA JUSTINIANO, L. Atuação do departamento de marketing em uma instituição de ensino superior – IES. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 2, p. 110-122, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEYER JÚNIOR, V. Planejamento Universitário: Ato Racional, Político ou Simbólico-Um Estudo de Universidades Brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-390, 2008.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS; PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição**, 2013. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/indice-geral-de-cursos-igc>>. Acesso em: 30.03.2016.

MORGAN, D. L. **The focus group guidebook**. Sage publications, 1997.

NASCIMENTO, C. L. Qualidade do ensino superior de ciências contábeis: um diagnóstico nas instituições localizadas na região norte do estado do Paraná. **Base-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 3, p. 155-166, 2005.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. **Revisitando o posicionamento em Marketing**. São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br>>. Acesso em: 30.03.2016.

OLIVEIRA, E. G.; MARCONDES, K. S.; MALERE, E. P.; GALVÃO, H. M. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. **Revista de Administração da Fatea**, v. 2, n. 2, p. 79-93, 2009.

PAYNE, A. **The essence of services marketing**. London: Prentice-Hall, 1993.

SARQUIS, A. B. **Estratégias de marketing para serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCAGLIONE, V. L. T.; PIZA, V. T. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 2, p. 167-181, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2014.

SOBRINHO, J. D. Educação superior: bem público, equidade e democratização. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 18, n. 1, 2013.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TOMIO, J. L.; DE SOUZA, M. J. B. Satisfação dos alunos de administração com o curso e sua relação com a imagem da IES. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 2, p. 105-121, 2008.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. AMGH Editora, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.