

Carlos Calic

**A DIFERENCIAÇÃO E O POSICIONAMENTO
MERCADOLÓGICO EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO MULTICASO**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

**Florianópolis
2002
CARLOS CALIC**

A DIFERENCIAÇÃO E O POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO MULTICASO

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de dezembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.
Orientador

Prof.^a Jane Iara Pereira da Costa, Dra. **Prof.^a Olga Regina Cardoso, Dra.**

Dedico este trabalho todos aqueles que de uma forma ou de outra deram-me apoio nessa caminhada, especialmente meus pais, Abram Calic e Sima Calic, que não tiveram a mesma oportunidade, mas dotaram-me de caráter, honradez e força para conquistá-la; à nova família, Maria Paola Assumpção Sousa Calic e Marcella Assumpção Sousa Calic, o meu maior orgulho; aos meus irmãos Sérgio Calic e Lílian Calic; e à Maria Consuelita Rodrigues, que também muito contribuiu para minha formação.

Agradecimentos

São muitos os agradecimentos e, mesmo correndo-se o risco de omitir alguns, tentarei listá-los:

Ao meu orientador, professor Carlos Eduardo Freitas da Cunha pela competência e, sobretudo, pelo carinho e amizade demonstrados desde o início.

Às professoras Jane Iara Pereira da Costa e Olga Regina Cardoso, pela garra, competência e ternura com que conduziram a coordenação do curso, bem como a todo o corpo docente por elas escolhido.

À Fundação Educacional e Cultural de João Monlevade, personificada no seu Presidente Eustáquio Vanderlei Campos Parreiras e seu Diretor-Executivo Theóphilo Monteiro Domingues e em todos os membros que a compõem.

Ao Instituto de Ensino Superior de João Monlevade, nas pessoas de sua ex-Diretora-Geral Vera Lúcia Duran Lima, seu atual Diretor-Geral, Geraldo Eustáquio Ferreira, meus amigos particulares, Carlos Alberto Nepomuceno, Vice-Diretor Geral, Alessandro Moreira Lima, Diretor de Ensino do Curso de Direito, e João Batista Vieira Bonome, professor do Curso de Administração do IES/FUNCEC, à Juçana Inaiá Pereira Lopes, professora do Instituto de Ensino Superior de João Monlevade, à Maria José do Patrocínio Vieira, Secretária Geral do IES, e a todos os professores, amigos e funcionários desta minha segunda casa.

Às equipes de apoio do Instituto Metodista Izabela Hendrix e da Universidade Federal de Santa Catarina, que tornaram possível a realização deste curso de Mestrado inovador e que é referência no nosso País.

Aos colegas de Mestrado que não serão aqui listados para não se incorrer em algum esquecimento, pelo companheirismo.

À Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, onde comecei a trilhar meu caminho acadêmico, desde as calças curtas em seu colégio, passando pela graduação até o estágio atual como professor dessa renomada Instituição.

Ao Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura, que, em conjunto com o Instituto de Ensino Superior de João Monlevade e a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, abriu as suas portas para a realização deste estudo.

*“Quanto mais fundamente penso,
mais profundamente me descompreendo.
O saber é a inconsciência de ignorar...”*

Fernando Pessoa

Resumo

CALIC, Carlos. **A diferenciação e o posicionamento mercadológico em instituições de ensino superior: um estudo multicaso**. 2002. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O objetivo deste estudo é diagnosticar o esforço atual de diferenciação e posicionamento de Instituições de Ensino Superior. As instituições escolhidas foram o Centro Universitário da Fundação Mineira de Ensino e Cultura de Belo Horizonte, Instituto de Ensino Superior de João Monlevade e a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, campus Belo Horizonte I. Os dirigentes das instituições de ensino foram entrevistados, bem como 180 alunos dos cursos de Administração, Direito e Pedagogia, na razão de 60 por instituição, divididos entre ingressantes e concluintes. Os resultados apurados apontaram para uma certa incongruência entre as respostas dos dirigentes e de seus alunos no que diz respeito ao esforço de posicionamento e à diferenciação, ou seja, os aspectos diferenciais e passíveis de estratégias de posicionamento defendidos pelas instituições não foram percebidos pelos seus alunos. No tocante à identificação de estratégias de diferenciação e posicionamento mercadológico em face da concorrência, não foram percebidas ações pontuais por nenhuma das instituições pesquisadas. Já no item satisfação com as instituições de ensino, um dos objetivos específicos do trabalho, ocorreu sensível variação nas respostas entre os alunos ingressantes e concluintes, o mesmo aconteceu quando questionados sobre a satisfação com os cursos escolhidos. Considerando a expansão acelerada do segmento e o surgimento constante de novos atores no cenário, percebeu-se a necessidade de elaborar diferenciais e seu posterior posicionamento diante dos públicos-alvo diversos, sob pena de estagnação. Como estratégias de posicionamento a serem exploradas, foi proposto ao Instituto de Ensino Superior de João Monlevade o posicionamento por atributo, explorando o fator localização e acesso; o posicionamento por qualidade para o Centro Universitário da

Fundação Mineira de Educação e Cultura; e o posicionamento misto de qualidade e tradição para a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

PALAVRAS-CHAVE: marketing, diferenciação e posicionamento

ABSTRACT

CALIC, Carlos. **The differentiation and market positioning in Graduate Teaching Institutions: a multicase study.** 2002. 117 f. Dissertation (Production Engineering Master Degree) - Program of Production Engineering post-graduation, UFSC. Florianópolis.

This paper aims at diagnosing the current effort for differentiating and positioning in Graduate Teaching Institutions. The institutions selected were Centro Universitário da Fundação Mineira de Ensino e Cultura de Belo Horizonte, Instituto de Ensino Superior de João Monlevade and Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, campus Belo Horizonte I. These institutions principals were interviewed, as well as 180 students from Administration, Law and Pedagogy Courses, summing up 60 per institution, from beginners to graduating students. The results show quite an incongruity between the principals' answers and their students concerning differentiation and positioning efforts, that is the differing aspects subject to positioning strategies defended by the institutions were not noticed by their students. Concerning the identification of differing strategies and market positioning towards competition, focused actions were not realized by any of the surveyed institutions. Regarding the item about teaching institution satisfaction, one of specific goals the paper, there was a noticeable variation in the beginners' answers and the graduation students' answers as well as the answers about the courses chosen by them. Considering the speedy expansion in the segment and the upcoming of new experts in the scenario, the elaboration of differential and their later positioning towards their target-public was seen as fundamentally important, otherwise stagnancy would come up. As positioning strategies to be explored, it was proposed to Instituto de Ensino Superior de João Monlevade the positioning for attribute, exploring the factors: location and access; the positioning for quality for the Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura and the mixing positioning for quality and tradition for Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

KEY WORDS: marketing, differentiation and positioning

SUMÁRIO

Resumo	vi
Abstract	viii
Lista de Figuras.....	xii
Lista de Tabelas	xiv
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Considerações gerais	15
1.2 Justificativa da escolha do tema	17
1.3 O problema	19
1.4 Objetivo do trabalho	19
1.4.1 Objetivo geral	19
1.4.2 Objetivos específicos	20
1.5 Importância do trabalho	20
1.6 Limites do trabalho	21
1.7 Estrutura do trabalho	21
2 A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO	22
2.1 As instituições de ensino superior no Brasil: um breve histórico	22
2.2 O ambiente atual	25
2.3 O atual modelo de gestão das instituições de ensino superior brasileiras.....	29
2.3.1 O processo de mudança em curso	29
2.3.2 A imposição de um modelo de gestão	32
3 O MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO	37
3.1 O ensino superior como serviço	37
3.1.1 A diferenciação e o posicionamento em serviços	39
3.2 A filosofia de marketing nas instituições de ensino superior	40
3.3 A importância da mensuração da imagem das instituições de ensino	42

3.4 A utilização das ferramentas de marketing nas instituições de ensino superior	47
3.4.1 A manipulação dos elementos do marketing mix	49
3.4.1.1 O produto	49
3.4.1.2 O preço	50
3.4.1.3 A distribuição	52
3.4.1.4 A promoção	52
3.5. O cliente do serviço ensino superior.....	53
3.6. A prática do marketing nas instituições de ensino superior	54
3.6.1 O contexto norte americano	54
3.6.2 O contexto brasileiro	56
4 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO	60
4.1 A diferenciação de produtos e serviços	60
4.2 A importância da marca no processo de diferenciação e posicionamento de produtos e serviços	68
4.3 O posicionamento de produtos, serviços e marcas	70
4.3.1 O posicionamento com enfoque na comunicação	70
4.3.2 O posicionamento com enfoque ampliado	74
4.3.3 O posicionamento do serviço educação superior	79
4.4 O reposicionamento	84
4.5 Efetuando o posicionamento	85
5 METODOLOGIA	94
5.1 Caracterização da pesquisa	94
5.2 Procedimentos técnicos	95
5.3 Etapas da pesquisa	95
5.3.1 Coleta de dados	95
5.3.2 Tabulação e apresentação dos dados	96
5.3.3 Análise e discussão dos resultados	97

6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	98
6.1	Entrevistas com os dirigentes das Instituições de Ensino Superior.....	98
6.1.1	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.....	98
6.1.2	Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura.....	99
6.1.3	Instituto de Ensino Superior de João Monlevade.....	100
6.1.4	Cruzamento dos resultados.....	100
6.2	Entrevistas com os alunos ingressantes e concluintes nos cursos e instituições pesquisados	103
6.2.1	Apresentação dos resultados	103
6.2.2	Cruzamento dos resultados	112
6.3	Análise dos resultados das pesquisas	114
7	CONCLUSÃO	117
7.1	Considerações finais do estudo.....	117
7.2	Propostas de ações	119
7.3	Sugestões para trabalhos futuros.....	122
	REFERÊNCIAS	124
	BIBLIOGRAFIA	131
	APÊNDICES	133
	Apêndice A – Modelo do questionário alunos ingressantes e concluintes	
	Apêndice B – Modelo da entrevista com dirigentes das instituições de ensino superior	

Lista de Figuras

Figura 1 - Macrossistema de uma instituição de ensino superior	33
Figura 2 - Modelo descritivo de gestão	34
Figura 3 - Projeto Pedagógico	35
Figura 4 - Definindo uma estratégia de serviço	40
Figura 5 - Análise de familiaridade-favorabilidade	43
Figura 6 - Imagem de três escolas (diferenciais semânticos)	44
Figura 7 - Mapeamento da imagem institucional	45
Figura 8 - Técnica dimensional F-F - Grau de conhecimento da instituição	46
Figura 9 - Matriz de vantagem competitiva BCG - Abordagem para se conseguir vantagem competitiva	63
Figura 10 - Posicionamento competitivo e segmentação de mercado	77
Figura 11 - Etapas de desenvolvimento da estratégia de posicionamento	79
Figura 12 - Mapa de percepções de similaridades entre faculdades – <i>Univesity of Yale students perceptions of Yale and its competitors</i>	80
Figura 13 - Segmentação de mercados e habilitações de Jornalismo	82
Figura 14 - Subsegmentação do mercado de jornalismo impresso.....	83
Figura 15 - Posicionamento competitivo de quatro faculdades de Jornalismo.....	84
Figura 16 - Mapa de percepção traçado a partir de uma análise estatística	86
Figura 17 - Principal razão das escolhas dos cursos	104
Figura 18 - Principais razões da escolha da instituição	105
Figura 19 - Principais razões da escolha da instituição quando outra instituição concorrente foi analisada	107
Figura 20 - Principais razões de escolha da instituição – Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação Cultura	108
Figura 21 - Principais razões de escolha da instituição – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	109
Figura 22 - Principais razões de escolha da instituição – Instituto de Ensino Superior de João Monlevade	110
Figura 23 - Principal motivo de escolha do curso – Administração	111

Figura 24 - Principal motivo de escolha do curso – Direito	111
Figura 25 - Principal motivo de escolha do curso – Pedagogia	112

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Oferta de cursos superiores no Estado de Minas Gerais em 1995.....	16
Tabela 2 – Número de cursos de graduação e instituições de ensino superior em Minas Gerais por mesorregiões – 1996	17
Tabela 3 – Relação entre matrículas no ensino superior por regiões metropolitanas e suas respectivas populações residentes – 1996	25
Tabela 4 – Evolução do número de cursos ofertados no Brasil – 1984-1998.....	61
Tabela 5 – Variáveis de diferenciação	65
Tabela 6 – Método para seleção de vantagem competitiva	67
Tabela 7 – Representação da entrada de dados no sistema Mark	89
Tabela 8 – Mapa de posicionamento das marcas e dos atributos em suas principais dimensões no sistema Mark	89
Tabela 9 – Detalhe das coordenadas, das marcas e dos atributos no sistema Mark	90

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações gerais

No primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, foi empossado o atual Ministro da Educação, Paulo Renato de Souza, que passou a adotar uma política de maior flexibilização para a abertura de novos cursos superiores no Brasil. Essa política foi ao encontro da demanda reprimida na educação superior no País.

A oferta de cursos superiores encontrava-se, à época, estagnada há mais de quinze anos no patamar de 1,5 milhão de alunos matriculados, de acordo com Oliveira e Schwartzman (1996). Na visão dos autores, estes números conduziam o País ao último posto proporcional na América do Sul.

Segundo o Censo Educacional do Ensino Superior do MEC, entre 1994 e 1999, o número de matrículas no ensino superior cresceu 43%. O Censo apontou ainda que o crescimento de 1980 a 1994, ou nos 14 anos anteriores, significou pouco menos da metade que foi verificada nos cinco anos seguintes; de 1995 a 2000, houve ainda crescimento de 43,2% no número de instituições de ensino superior no Brasil.

Lock (2001), ao analisar os resultados deste mesmo Censo, relata que apesar dos atuais 8.800 cursos superiores oferecidos por 1.200 instituições, das quais 1.099 particulares no Brasil, o ensino superior precisa multiplicar-se muitas vezes. Atualmente, o País encontra-se num patamar inferior ao da Bolívia, quando se leva em conta o índice de pessoas entre 18 e 24 anos matriculadas no ensino superior, com o índice de 11,4% frente aos 20,6% do país vizinho. Nos EUA e no Canadá, a taxa de matrículas na mesma faixa é, atualmente, cinco vezes maior. O Brasil também perde para outras nações sul-americanas, como o Chile, que apresenta índice de 20%, a Venezuela 26% e a Argentina 40%.

Há que se ressaltar também o incremento da retomada do crescimento nas instituições federais de ensino superior, que interromperam seu ciclo de estagnação que se estendera durante toda a década de 80.

A retomada da oferta de vagas no ensino superior pode ser constatada também com o crescimento de 11,8% na matrícula em cursos de graduação somente em 1999, de acordo com o documento Resultados e Tendências da Educação Superior

no Brasil, publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP - elaborado no mesmo ano.

No mesmo documento, há a afirmação de que o sistema brasileiro de educação superior ingressou num novo ciclo de expansão acelerada, iniciado em 1996 e que sustentou uma maior intensidade em 1999, com o ingresso de 252 mil alunos. Na expectativa do INEP, mantidos os índices atuais, espera-se alcançar a casa dos três milhões de alunos matriculados em 2002, frente aos pouco mais de dois milhões e trezentos mil matriculados em 1999.

Na Tabela 1 a seguir é apresentada a situação da oferta de cursos superiores em 1995, no Estado de Minas Gerais, onde estão situadas as instituições alvo de pesquisa.

Tabela 1 – Oferta de cursos superiores no estado de Minas Gerais – 1995

Instituições de Ensino Superior	Fed.	Estad.	Munic.	Partic.	Total
Universidades	6	2	-	4	12
Centros Universitários e Faculdades Integradas	-	-	-	6	6
Estabelecimentos Isolados	6	8	7	93	114
Total	12	10	7	103	132

Fonte: Sinopse do Ensino Superior 1995 – INEP

Já em 1996, números da Associação Brasileira de Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior apresentavam 134 instituições de ensino superior instaladas em Minas Gerais, oferecendo os mais variados cursos superiores de graduação.

Tabela 2 - Número de Cursos de Graduação e Instituições de Ensino Superior em Minas Gerais por mesorregiões – 1996

Mesorregiões	Número de cursos	Número de instituições					Total
		Fede-rais	Públicas Esta- duais	Muni- cipais	Particulares	Total	
Noroeste de Minas	2	0	0	0	0	1	1
Norte de Minas	19	0	1	0	1	1	2
Jequitinhonha	5	1	0	0	1	1	2
Vale do Mucuri	7	0	0	0	0	3	3
Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba	104	2	0	2	4	12	16
Central Mineira	7	0	0	0	0	3	3
RM de Belo Horizonte	146	3	3	1	7	25	32
Vale do Rio Doce	36	0	0	0	0	8	8
Oeste de Minas	19	0	0	0	0	10	10
Sul/Sudeste de Minas	110	2	4	3	9	28	37
Campo das Vertentes	23	1	0	0	1	6	7
Zona da Mata	89	2	0	0	2	11	13
Totais	567	11	8	6	25	109	134

Fonte: Santos, 2000, p.141

1.2 Justificativa da escolha do tema

As contínuas mudanças ocorridas no ambiente vêm provocando reações na gestão das organizações, inclusive nas instituições de ensino superior, de acordo com Tachizawa (1999). Segundo a autora, os modelos tradicionais de administração do ensino superior parecem caminhar para sua total inviabilização, exigindo nova postura dos gestores, sugerindo uma administração mais profissional das instituições de ensino superior. Nesse contexto, é indicada a gestão estratégica como modelo sistêmico e metodológico, que visa garantir a implementação das estratégias institucionais da organização.

A necessidade da diferenciação e do posicionamento dos bens e serviços oferecidos pelas instituições de ensino superior torna-se, no entanto, evidente, como sustenta Manes (1997). Para o autor, a instituição educativa deve adequar-se à implementação de seu composto mercadológico, planejando, desenvolvendo, distribuindo e promovendo suas idéias, bens e serviços, como qualquer outra organização, baseando suas decisões nas informações advindas dos mercados com os quais se relaciona, e em estratégias adequadas para reter e captar seus alunos.

Rodrigues (1999), em mesa-redonda patrocinada pela Associação Brasileira de Mantenedoras e Ensino Superior, afirma que a preocupação com as incertezas do futuro deve permear as ações das organizações, inclusive as educativas. Para isso, as instituições de ensino superior devem equilibrar a concorrência do setor, estabelecendo as suas próprias regras, evitando, assim, a autofagia do sistema. O debatedor propõe ainda um redirecionamento estratégico para as instituições de ensino superior, a partir da análise do panorama atual com seus riscos e oportunidades apresentados.

Os motivos que justificam a escolha do tema são relativos à necessidade de as Instituições de Ensino Superior em geral e especificamente do Centro Universitário da Fundação Mineira de Ensino e Cultura de Belo Horizonte, Instituto de Ensino Superior de João Monlevade e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, campus Belo Horizonte I, se posicionarem adequadamente nos seus mercados de atuação, podendo assim manter e desenvolver seus diferenciais competitivos no cenário do ensino superior.

A aparente ausência de diferenciais competitivos tem levado inúmeras faculdades e universidades privadas a uma verdadeira “temporada de caça aos alunos”, como sustenta Werneck (2000). Algumas delas têm realizado até cinco processos seletivos anuais.

No tocante ao aspecto teórico, não são percebidos estudos semelhantes envolvendo a pesquisa de posicionamento e de diferenciação mercadológico em instituições de ensino superior.

1.3 O problema

A necessidade de diferenciação e posicionamento das instituições de ensino superior, e, especificamente, das instituições analisadas, a Fundação Mineira de Ensino e Cultura de Belo Horizonte, o Instituto de Ensino Superior de João Monlevade e a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, campus Belo Horizonte I, emerge devido à crescente criação de novos cursos de graduação e ao surgimento de instituições de ensino sem a delimitação clara do potencial de mercado, área de abrangência, público-alvo e aparente ausência de diferenciais competitivos que comprometem sua estratégia de posicionamento.

Há que se destacar que as instituições de ensino superior são organizações prestadoras de serviços, e, como tais, merecem um estudo detalhado do seu *mix* de produtos e serviços para o seu ideal posicionamento e diferenciação no mercado cada vez mais dinâmico e competitivo em que estão inseridas. Não se trata, contudo, da banalização da educação e de seus propósitos, e, sim, do reconhecimento de que a educação, como um serviço que é oferecido ao mercado, possa atender aos anseios, expectativas, necessidades e desejos de seu público-alvo.

Dessa forma, coloca-se a seguinte questão: podem as estratégias de diferenciação e posicionamento ajudar as instituições de ensino superior, e, particularmente, àquelas objeto de estudo, a adequar a sua oferta ao mercado?

1.4 Objetivo do trabalho

1.4.1 Objetivo geral

Diagnosticar o esforço atual de diferenciação e posicionamento das instituições de ensino superior: Centro Universitário da Fundação Mineira de Ensino e Cultura de Belo Horizonte, Instituto de Ensino Superior de João Monlevade e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, campus Belo Horizonte I no seu mercado de atuação.

1.4.2 Objetivos específicos

- a. Identificar junto aos dirigentes das instituições de ensino superior pesquisadas suas atuais estratégias de diferenciação e posicionamento mercadológico, considerando-se a concorrência e seus clientes.
- b. Aferir a satisfação dos alunos ingressantes nas instituições de ensino superior pesquisadas.
- c. Aferir a satisfação dos alunos concluintes nas instituições de ensino superior pesquisadas.
- d. Identificar o esforço atual no que se refere à diferenciação e ao posicionamento utilizados pelas instituições de ensino superior analisadas na visão de seus públicos-alvo.
- e. Propor estratégias de diferenciação e posicionamento para as instituições de ensino analisadas.

1.5 Importância do trabalho

O pesquisador espera atingir com a realização do trabalho o entendimento quanto ao esforço atual de diferenciação e posicionamento das instituições de ensino superior participantes, bem como poder propor novas alternativas de posicionamento e diferenciação mercadológicos.

O estudo representa a possibilidade de maior embasamento teórico e prático na área e no tema propostos e o encorajamento para estudos correlatos. O autor espera que o tema e seu desenvolvimento despertem a atenção e o interesse do público em geral e, especificamente, dos diretores, coordenadores e demais gestores de cursos e instituições de ensino superior.

A abrangência do trabalho é o momento atual referenciado com o período que precedeu o “boom” da criação de novos cursos superiores no Brasil, e principalmente, na região estudada.

1.6 Limites do trabalho

Como elementos limítrofes do presente estudo cabe destacar:

- ✓ A não extrapolação dos resultados para outras instituições de ensino superior. Resultante de uma análise multicaso e tendo como instrumento a pesquisa qualitativa, a extrapolação dos resultados para outras instituições de ensino superior é temerosa, a não ser dentro de uma perspectiva de despertar a atenção para a questão e motivar estudos semelhantes;

- ✓ A coleta de dados em apenas três cursos superiores de graduação. Os três cursos alvos da pesquisa, Administração, Direito e Pedagogia, foram escolhidos em razão de serem comuns às três instituições pesquisadas. O resultado da pesquisa não pode ser extrapolado para instituições que possuam cursos das áreas de Ciências Biológicas e Ciências Exatas, por exemplo, por ter abordado apenas as áreas das Ciências Gerenciais e Humanas.

1.7 Estrutura do trabalho

O trabalho está assim estruturado:

O Capítulo I, considerado introdução, aborda considerações gerais sobre o tema, justificativas da sua escolha, problemática envolvida, objetivos, bem como a apresentação da sua importância e de seus limites.

No Capítulo II, é abordada a gestão das instituições de ensino superior no Brasil.

O Capítulo III pauta-se pela abordagem das práticas mercadológicas e de sua utilização na gestão das instituições de ensino superior.

O quarto Capítulo versa sobre a teoria da diferenciação de produtos e serviços e do posicionamento.

O quinto Capítulo aponta a metodologia de pesquisa empregada no estudo.

O Capítulo VI relata as pesquisas desenvolvidas sobre o tema nas instituições de ensino superior alvo do estudo, suas análises e principais observações no âmbito de sua diferenciação e posicionamento.

O Capítulo VII aborda as considerações finais do estudo, as propostas de ações e sugestões para trabalhos futuros.

2 A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

2.1. As instituições de ensino superior no Brasil: um breve histórico

O Brasil ocupa atualmente posição desconfortável nos números referentes ao ensino superior. Rainho (2000) afirma que, ao contrário de outros países latinos de colonização espanhola, o Brasil teve desenvolvimento tardio no ensino superior, o que hoje vem expandindo-se com a ajuda da iniciativa privada.

No Brasil colônia, a universidade era tabu e proibida por decreto. Os poucos brasileiros que se aventuravam na carreira acadêmica, realizavam-na fora do País. Em 1572, os jesuítas tentaram implantar uma universidade na Bahia, mas foram proibidos pela coroa. O ensino superior brasileiro surgiu muito mais tarde, em princípios do século XIX, com a vinda de D. João VI e sua corte. As primeiras faculdades do Brasil foram a Academia Real da Marinha que surgiu em 1808 e a Academia Militar, criada em 1810. O interesse maior dessas faculdades era atender uma eminente necessidade de esforço de guerra contra Napoleão, e não por interesses acadêmicos e educacionais, como afirma Rainho (2000).

A primeira instituição de nível superior latino-americana surgiu na pequena São Domingos (atual República Dominicana), em 1538, tendo mais tarde criada a Universidade de Mcichoacan, no México, em 1538. A primeira instituição superior implantada na América do Sul foi a Universidade Mayor de San Marco, no Peru, em 1551.

No final do século XVI, havia seis universidades na América Latina e nenhuma no Brasil. Enquanto os portugueses enxergavam que o ensino superior favoreceria uma forma de possível contestação política, os espanhóis vislumbravam a formação de uma elite que seria importante apoio no processo de colonização.

Da Colônia à República houve grande resistência à criação de universidades no País. Os intelectuais que estudavam na Europa e retornavam ao País com idéias progressistas apresentavam projetos diversos de fundação de instituições de ensino superior que não logravam êxito, como lembra-nos o professor emérito da UFRJ, José Leite Lopes, citado por Rainho (2000).

O educador Anísio Teixeira apresenta outros motivos que atrasaram a consolidação do ensino superior brasileiro, entre eles a inspiração positivista de

Augusto Comte, que influenciava sobremaneira os republicanos brasileiros, sendo pautada no autodidatismo e a uma combatividade ao modelo de universidade da época.

Na primeira década do regime republicano, surgem alguns estabelecimentos isolados, como a Faculdade de Direito de São Paulo, do Rio de Janeiro, e de Minas Gerais; e as escolas de engenharia do Recife e Mackenzie, em São Paulo (1896), a primeira instituição superior particular. Na virada do século, algumas instituições privadas transformam-se em universidades, apesar de não prosperarem, como a Universidade de Manaus (1909), a primeira nesta condição, sendo extinta em 1926, e a Universidade de São Paulo (1912), que não pode ser confundida com a USP.

Foi somente em 1915, com a Reforma Carlos Maximiliano, que o Governo Federal decidiu transformar em universidade a Escola Politécnica e a de Medicina do Rio de Janeiro, incorporando a elas uma das Faculdades de Direito. A idéia ficou no papel por alguns anos até surgir, em 1920, a Universidade do Rio de Janeiro, a primeira instituição de ensino superior do Brasil que assumiu duradouramente o *status* de universidade. Após a Revolução de 1930, surge, em nível federal, a lei das universidades. Somente com o projeto de reforma do ensino superior com o nome do Ministro Francisco Campos, a idéia de universidade pública se deslançou. A reforma de 1968, apesar do caráter antidemocrático, propiciou condições para que a universidade brasileira recebesse maior impulso.

Mário Sérgio Cortella, professor de pós-graduação da USP, citado por Diniz (2000), reforça o já citado problema do desenvolvimento tardio do ensino superior brasileiro como um dos responsáveis pela sua baixa qualidade, pois “enquanto o terceiro grau foi criado no País apenas no final do século passado, países como a Argentina tinham faculdades desde o século XVII”.

Em 1967 havia quatro universidades particulares e cerca de 70 em 1997. Em trinta anos, as universidades privadas passaram a abrigar 60% de toda a população que frequenta curso superior, afirma Teixeira (1998). Conforme seus estudos, a necessidade premente de gerar tecnologias imediatamente impulsionou a criação de novos cursos. No começo dos anos 60, havia 42 mil alunos matriculados nas universidades. Entre 1967 e 1997, 24 escolas públicas de terceiro grau foram criadas pelo governo. Os números de 1996 revelavam 1,9 milhão de alunos no ensino superior, dos quais 420 mil no sistema público e 300 mil nas chamadas “comunitárias” como as PUCs. Apesar de as universidades federais e estaduais

terem absorvido, em menos de 40 anos, dez vezes mais alunos, este número é ainda considerado pequeno. O País atrasou-se na questão educacional e as taxas de escolarização (11% da população encontra-se em idade de cursar uma faculdade), são modestas se comparadas às dos países como os Estados Unidos, com 60%, e a vizinha Argentina, com 40%. Para a autora, o importante agora é debater de que forma destinar os recursos públicos para produzir o conhecimento que fará o valor de uma sociedade do século XXI, ressaltando que a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão nas universidades é uma previsão constitucional e é marcada pela qualidade do ensino superior.

Santos (2000) ressalta que o fenômeno da urbanização é que impulsionou o crescimento da demanda educacional. Entre 1960 e 1970 ocorreu uma explosão da matrícula universitária. Segundo esse autor, em 1971 o Brasil contabilizava 619 instituições de ensino superior, das quais 435 particulares, tendo 67% delas ou 414 na Região Sudeste. A matrícula universitária registrou aumento de 14,8 vezes em vinte anos, aumentando de 93.202 alunos, em 1960, para 1.377.286, em 1980. Já os cursos universitários cresceram de 715, em 1955, para 2.166, em 1970, e para 6.264 em 1996, registrando aumento de 8,8 vezes.

Em 1996, já havia 920 instituições de ensino superior no Brasil, das quais 711 eram particulares e 209 públicas, como relata Santos (2000). A Região Sudeste reunia 41,15% das instituições públicas do País contra 68,74% das particulares. Quanto à distribuição da oferta, o autor afirma que imperavam duas lógicas principais: do estado e a do mercado. No mercado de ensino superior, o setor público pode instalar-se nos lugares e esperar pela demanda, enquanto o setor privado tende a instalar-se nas regiões onde a demanda já existe ou tem perspectiva de desenvolver-se. Com relação à demanda futura, os últimos anos têm representado uma curva de crescimento da população em idade de freqüentar o ensino médio, evolução esta que deverá repercutir no ensino superior, afirma.

Tabela 3 – Relação entre matriculados no ensino superior por regiões metropolitanas e suas respectivas populações residentes – 1996

Região Metropolitana	População Residente	Matriculados	População da RM/ Matriculas da RM	Matrículas da RM/ População da RM	% de Matrículas no total da População da RM
Belém	1.485.569	28.993	51,24	0,0195	1,95
Salvador	2.709.084	39.740	68,17	0,0147	1,47
Fortaleza	2.582.820	32.140	80,36	0,0124	1,24
Recife	3.087.967	51.494	59,97	0,0167	1,67
Curitiba	2.425.361	49.532	48,97	0,0204	2,04
Porto Alegre	3.246.869	84.426	38,46	0,0260	2,60
Belo Horizonte	3.803.249	60.994	62,35	0,0160	1,60
Rio de Janeiro	10.192.097	198.012	51,47	0,0194	1,94
São Paulo	16.583.234	335.556	49,42	0,0202	2,02
Total das RMs	46.116.250	880.887	52,35	0,0191	1,91

Fonte: Santos, 2000. p. 106.

2.2 O ambiente atual

O mercado do ensino superior brasileiro vem sendo alvo de profundas e contínuas mudanças. A oferta e a demanda do serviço vêm sendo afetadas por desequilíbrios, como pode ser constatado nas palavras do presidente da Câmara de Ensino Superior do CNE, Conselho Nacional de Educação, Roberto Cláudio Frota Bezerra. Segundo ele, há uma grande oferta de vagas para cursos privados, o que causa uma competição acirrada entre as instituições. Essa grande oferta de vagas tem sido a responsável, de acordo com Werneck (2000), por uma verdadeira “temporada de caça a alunos” entre as faculdades e universidades privadas. Algumas das instituições analisadas ofereceram seus processos seletivos em mais de três oportunidades por ano e algumas delas ofereceram descontos na inscrição do vestibular, na primeira mensalidade e até estabeleceram datas opcionais para prestar o exame; tudo isso com o objetivo de atrair alunos e conseguir preencher o total de vagas oferecidas.

Favretto (2000) constatou, em reportagem realizada pelo Jornal Gazeta do Povo, de Curitiba, Paraná, o cancelamento de cursos ou a realização de um segundo processo seletivo em algumas universidades e faculdades paranaenses. De acordo com Ney de Lucca Mecking, coordenador do Vestibular da Universidade Tuiuti do Paraná, o excesso de oferta de cursos contribuiu para a formação deste quadro. A questão do excesso de oferta nos vestibulares também se repetiu em instituições

públicas, como no caso do CEFET, Centro Federal de Educação Tecnológica do Estado do Paraná, que precisou cancelar cursos em algumas de suas unidades.

Já no Espírito Santo, Bravo (2001), constata que existem instituições contrariando regras do MEC e fazendo qualquer “negócio” para conseguir mais alunos. Foram criadas 31 novas instituições de ensino superior privadas no Estado, de 1998 a 2000.

As faculdades e universidades brasileiras enfrentam uma nova realidade, afirma Rossetti (1996): o número de pessoas que buscam cursos de graduação estancou, enquanto as ofertas continuam a proliferar. No entendimento deste autor, ou essas instituições oferecem “algo mais” para atrair e manter seus alunos ou correm o sério risco de perderem o seu público, o que as inviabilizaria, uma vez que a maioria se mantém com recursos de mensalidades.

Percebe-se que a lei da oferta e da procura está produzindo efeitos, obrigando as instituições de ensino superior a investirem em marketing e buscar alternativas de melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, para posicionarem-se adequadamente no mercado e garantir a sua continuidade futura.

A esse respeito, Góis (2001) observa que atualmente há um aumento constante das ofertas das universidades via publicidade. Paulo Corbucci, do Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA), citado por Gois, relata que 21% das 686 mil vagas oferecidas pelas instituições particulares em 1999 não foram preenchidas. Para ele, a expansão do ensino superior no País está próxima do limite. O estudo com base em dados do Instituto Nacional de Estudos de Pesquisas Educacionais, INEP, sustenta que houve expansão tanto no setor público quanto no privado, mas com uma oferta ainda insuficiente no primeiro caso. Quanto às inscrições para processos seletivos, houve inversão de 1999 para 1990, com mais inscrições para instituições privadas.

O simples aumento de oferta de vagas no setor privado não resolve o problema do acesso ao ensino superior se não vier ancorado em programas como o de financiamento estudantil, afirma Góis (2001). Ele aponta ainda que de 1990 a 1999 a relação candidato/vaga cresceu de 5,69 para 8,26 nas instituições públicas e caiu de 2,94 para 2,26 nas particulares.

A elevação da oferta de cursos privados no Brasil pôde ser constatada pelo Censo do Ensino Superior de 2000, elaborado pelo INEP. De acordo com os dados do Instituto, o número de alunos matriculados no ensino superior aumentou 43% nos

últimos cinco anos, com 716 mil novos estudantes integrando-se às universidades públicas e privadas desde 1995. Tomando-se como base o ano letivo de 1999, o censo contabilizou um total de 2.377.715 alunos cursando o ensino superior, com um crescimento de 11,8% em relação ao ano letivo de 1998. A maior elevação, portanto, ocorreu no setor privado, que responde hoje por 64% dos novos alunos no ensino superior. O Censo apontou ainda que o crescimento de 1980 a 1994, ou nos 14 anos anteriores, significou pouco menos da metade da verificada nos cinco anos seguintes.

O Censo do Ensino Superior de 1999, realizado também pelo INEP, constatou que as instituições de ensino superior particulares têm ampliado as suas vagas num ritmo mais acelerado.

O problema já foi levantado por Rossetti (1996). Em 1996, existiam 2.919 pedidos de criação de cursos de graduação na SESu, Secretaria de Ensino Superior, órgão do Ministério da Educação responsável pelas questões relativas ao ensino superior no Brasil. Segundo ele, o mais grave foi o número de pedidos de transformação de faculdades privadas em universidades, que têm autonomia para criar cursos. A distribuição dos pedidos de criação de cursos por área e por estado mostrava ainda que não havia estudos de demanda. Quanto a essa questão, o presidente do Conselho de Reitores de Universidades Brasileiras e reitor da Unicamp, José Martins Filho, enfatiza que “é notório que precisamos aumentar o número de pessoas com nível superior no País, mas o problema é quais cursos têm demanda e qual a qualidade que esses cursos terão”.

Lock (2001) também confirma que todos os números referentes ao ensino superior no Brasil demonstram crescimento acelerado, destacando a relação candidato/vaga como um fator preocupante, sobretudo nas instituições particulares. Corcucci, pesquisador citado por Lock, constata que a relação caiu 23% de 1990 a 1999, ou de 2,94 para 2,26. O pesquisador não percebe ainda uma oferta maior que a demanda, mas afirma que a população está no limite próximo de arcar com mais custos.

Tanuri, assessor da pró-reitoria de graduação da Unesp, (apud Lock), afirma que os dados relativos ao ensino médio e às políticas educacionais relativas à ampliação da escolarização em nível superior apontam para a continuidade expansionista, mas que a continuidade do crescimento do ensino superior privado dependerá do equacionamento de alguns problemas, entre eles, a melhoria constante da qualidade

sem encarecimento direto para o aluno, maior oferta do ensino noturno e maior diversificação e programas mais ágeis para atender às demandas emergenciais e à continuidade dos investimentos no corpo docente e nas condições de carreira.

Em contraposição à tese de que a oferta de ensino superior tenha chegado ao seu limite, Lock (2001) apresenta os dados relativos ao ensino superior no contexto latino-americano. Apesar dos atuais 8.800 cursos superiores oferecidos por 1.200 instituições, das quais 1.099 particulares no Brasil, o ensino superior precisa multiplicar-se muitas vezes. Atualmente, o País encontra-se em posição inferior à Bolívia, em que é considerado o índice de pessoas entre 18 e 24 anos matriculadas no ensino superior, com o índice de 11,4% em face dos 20,6% do país vizinho. Nos Estados Unidos e no Canadá, as taxas de matrícula nessa faixa são atualmente cinco vezes maiores. O Brasil também perde para outras nações sul-americanas; o Chile apresenta o índice de 20%, a Venezuela 26% e a Argentina 40%.

Castro, secretária do SESU/MEC, citada por Lock, argumenta que o órgão tem como preocupação primordial manter a qualidade dos cursos oferecidos, estimando o número de três milhões de pessoas matriculadas no ensino superior em 2004. Observa também que o ensino superior brasileiro ingressou em um novo ciclo de expansão acelerada a partir de 1996 e que ganhou maior intensidade nos últimos dois anos. Ainda segundo Castro,

o crescimento da matrícula nos cursos de graduação, numa velocidade que só encontra algum paralelo na década de 70, vem acompanhado da melhoria nos indicadores de eficiência e de qualidade, refletindo os resultados das políticas de ensino superior implementadas nos últimos cinco anos, especialmente na área de avaliação da graduação. (Castro, apud Lock, 2001, p. 23).

Um outro aspecto que merece ser considerado é o crescimento do ensino médio. Desde 1995, o MEC vem registrando um aumento de 57% nas matrículas do ensino médio, que, em 1999, chegaram a 7,7 milhões. No mesmo ano, o ensino fundamental registrou 36 milhões de matrículas. Lock (2001) sustenta, porém, que apenas 30% dos que conquistam o diploma secundário pretendem fazer curso superior, de acordo com um estudo de 1998 do INEP.

2.3 O atual modelo de gestão das instituições de ensino superior brasileiras

2.3.1 O processo de mudança em curso

A mudança e a conseqüente necessidade de adaptação ao ambiente atual têm sido a tônica nas organizações atuais. As instituições de ensino superior não têm ficado imunes dentro deste cenário, obrigando à constante revisão e readaptação de seus modelos de gestão.

Na opinião de Lane (2001), a mudança é o resultado de liderança, o que torna necessário seguir em frente, se envolver e programar os objetivos da instituição de ensino superior. Lane ressalta ainda que o gestor da instituição de ensino superior precisa de mais tempo diário para refletir sobre o que sua instituição alcançou e o que não alcançou nos seus processos de planejamento. De acordo com suas observações, o gestor terá de trabalhar com dois conceitos contraditórios: a questão da mudança organizacional ser profundamente pessoal e o fato de que todas as pessoas precisam ser envolvidas. O dirigente da Universidade De Paul, dos Estados Unidos, acrescenta ainda que é altamente improvável que mudanças radicais funcionem.

Na visão de Rodrigues (1999), não é mais possível pensar no amanhã ancorado nos paradigmas de hoje. A necessidade de evolução e adequação às novas realidades deve ser também uma preocupação do setor educacional, ou seja:

O ensino superior está diante de dois caminhos para equilibrar a concorrência entre as instituições: buscar a tutela do estado para criar normas estabilizadoras ou estabelecer ele próprio suas próprias regras para evitar a autofagia do sistema. (Rodrigues, 1999).

Rodrigues lembra Drucker, que afirmou que daqui a 30 anos as universidades serão como cemitérios ou desertos, sem alma alguma. Ele defende a idéia de que o governo deve pensar em impor regras que possam equilibrar melhor a concorrência entre as instituições, ponderando, portanto, que este mecanismo por si só não evitará que algumas instituições se desenvolvam e outras desapareçam. Nesta linha, apregoa que as instituições de ensino superior devam fixar-se nas imensas oportunidades que se descortinam, como: atentar para o índice ainda inexpressivo

de jovens na faixa de 18 aos 24 anos que estão na universidade, que se encontra na faixa de 10% e para o número de egressos do ensino médio nos próximos anos, que está na faixa de 5 milhões; possibilidade de parcerias com a TV, Internet, escolas, outros estados e países; e novas tecnologias, como a interação do computador, televisão e telecomunicações.

Na sociedade atual, recheada de constantes e imprevisíveis mudanças, os cérebros e a inteligência organizacional têm de estar a serviço das instituições de ensino superior, como afirma Meyer (2000):

na medida em que o sistema de ensino superior se expande, maior é a necessidade da instituição possuir profissionais qualificados, dotados de inteligência, cultura, competência e criatividade para lidar com as mudanças e antecipar-se a elas (Meyer, 2000, p. 12).

No livro organizado por Meyer, alguns autores brasileiros e norte-americanos constroem uma metáfora para ilustrar as instituições de ensino superior brasileiras e americana e seus estilos de administração. Castro (2000) relata a extinção dos dinossauros comparando-a com algumas universidades atuais, muito robustas, pesadas, caras, pouco flexíveis e que não conseguem adaptar-se de maneira ágil aos novos tempos. Discorre ao mesmo tempo das instituições gazelas que saltam sobre os obstáculos e se distanciam de seus predadores, tendo maiores condições de adaptarem-se e de sobreviverem num cenário cada vez mais competitivo. Cita também as gazelas escondidas dentro das públicas, que podem ser encontradas nas fundações constituídas dentro das instituições públicas que vendem serviços diversos e possuem uma gestão ágil e agressiva; os dinossauros disfarçados de gazelas ou as instituições privadas com alma de serviço público, que têm uma suposta flexibilidade, mas que, na verdade, são atrofiadas por uma rigidez administrativa e pela inércia; o tapetão puído dos dinossauros privados, que são instituições que tentam fazer com que a concorrência não consiga se instalar, criando reservas de mercado, onde possam operar seus lucros confortavelmente, tendo sido atacadas recentemente pelas *Corporate Universities*, principalmente nos Estados Unidos, e as privadas com administração familiar ou as gazelas trôpegas, que possuem agressividade na tomada de decisões, mas parecem gazelas quando vistas recheadas de membros de uma só família, com um atraso grande no processo de profissionalização.

O ensino de qualquer instituição tem que atender às necessidades de seus alunos, oferecendo-lhes o que eles irão precisar após a sua formatura, afirma ainda Castro (2000). Na sua opinião, prestou-se menos atenção durante décadas ao que o aluno pode aprender e mais ao currículo oficial e no que o professor aprendeu na pós-graduação ou no que dá *status*, ao contrário do encontrado no sistema superior americano, que valoriza a necessidade do docente.

De acordo com Diniz (2000), o ensino superior brasileiro passa por transformações motivadas pelas exigências da globalização, da economia e dos constantes avanços tecnológicos, além das exigências promovidas pela nova LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, aprovada em 1996. A separação entre ensino, pesquisa e extensão, caracterizando as entidades como centros de pesquisa e outras como instituições de ensino superior, vem gerando muita polêmica no setor, afirma ela. A partir disso, propõe uma discussão com diversos representantes do ensino superior brasileiro.

Na visão do reitor da PUC-SP, Antônio Carlos Caruso Ronca, as instituições de ensino superior precisam descobrir a sua vocação, sua missão, comunicando-a posteriormente para o aluno. Segundo ele, o professor não tem como ser bom em todas as áreas. Já no entendimento do secretário-executivo da Associação Nacional de Mantenedoras de Escolas Católicas, ANAMEC, Eurico de Andrade Neves Borba, muitas instituições de ensino que recebem o título de universidade não cumprem bem o "dever de casa", não oferecendo cursos de graduação de boa qualidade, sugerindo ainda que os PhDs das universidades não devam ver com desdém instituições que formam bons bacharéis, pois "o Brasil ainda precisa de bacharéis", afirma.

Marília Ancona Lopez, vice-reitora de pós-graduação da Universidade Paulista, UNIP, observa que as universidades particulares dispõem de mais agilidade para adaptar seus programas e seus currículos sem burocracia, tendo em vista a sua dependência de recursos próprios. Já o reitor da USP aponta a proliferação desordenada de instituições de ensino superior como um sério problema. Segundo ele, a qualidade de ensino das instituições tem que ser testada, "é diferente vender sabonete e trabalhar com educação", argumenta.

Para Tachizawa (1999), o atual mercado de ensino superior vive uma nova era de competição, em que as instituições de ensino superior não podem mais contar com segmentos cativos e posições competitivas anteriormente conquistadas. Com a

volatividade, complementa, torna-se difícil manter vantagens competitivas duradouras. Disserta a autora: “a instituição de ensino deve estar permanentemente sintonizada com seus mercados, ou seja, o mercado empregador, que deve ser pesquisado de forma a aferir quais os atributos e qual profissional estão demandando”; da mesma forma o aluno, seu principal cliente, deve ser entendido como intermediário ou apenas cliente, que deve ter suas expectativas ouvidas, interpretadas e atendidas.

2.3.2 A imposição de um modelo de gestão

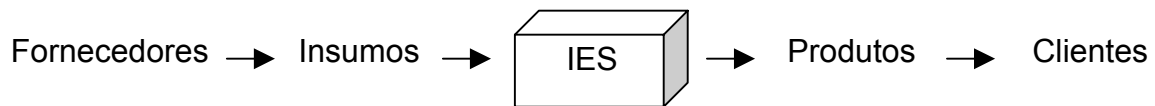
A sobrevivência das organizações está incondicionalmente atrelada às habilidades fundamentais de seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos. Nessa perspectiva, é cada vez mais importante dispor de capital intelectual, que não se traduz apenas pelo simples acúmulo de conhecimento, mas pela capacidade de identificar, organizar e utilizar a informação necessária para alcançar os resultados pretendidos, afirma Palaia (2000). Ele assevera que será exigida das escolas uma estruturação empresarial baseada num desempenho de alta produtividade, capacidade de dispor de serviços de qualidade superior, agilidade para se deslocar nos cenários mutáveis; sobrevivendo somente a instituição que se debruçar sobre sua missão de forma profissional, com respaldo científico e compromisso social.

É ainda Palaia quem enfatiza que a gestão deve ter como base um plano norteador, que traduza e explicita para a sociedade a declaração das intenções de seus fundadores, formulando, assim, as suas diretrizes. No plano tático, irão influir o ambiente, a metodologia, a tecnologia e o conteúdo, que irão interagir através do plano acadêmico e pedagógico, integrando-os aos valores institucionais. Dessa forma, define-se a identidade educacional que irá influenciar as dimensões docência e alunado, determinando regras de atitude, conduta, desempenho e domínio do conhecimento. Nenhuma instituição pode deixar de conhecer profundamente todas as dimensões desse sistema, sob pena de não obter o resultado exigível para a sua sobrevivência.

Sendo a instituição de ensino superior uma empresa de prestação de serviços que oferece como produto a formação e a inserção de seus alunos no mercado de

trabalho, Tachizawa (1999), na Figura 1 apresenta o seguinte macrosistema, como um modelo de gestão aplicável às instituições de ensino.

Figura 1 - Macrosistema de uma instituição de ensino superior



Fonte: Tachizawa, Andrade, 1999. p. 39.

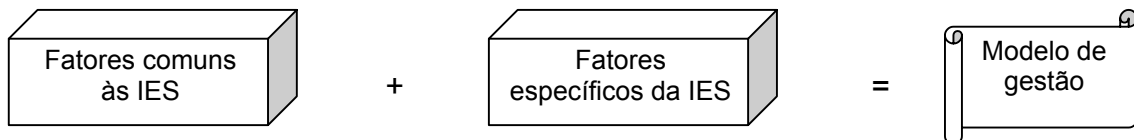
Entende-se por fornecedores todos aqueles que fornecem recursos à instituição na forma de bens, serviços, capital, materiais e equipamentos, que são os insumos necessários à sua ativação; como clientes internos e intermediários consideram-se os funcionários e estudantes; já como clientes finais, o mercado que é o produto, o resultado das ações da instituição sobre os clientes de acordo com as necessidades do mercado.

A instituição de ensino superior é como qualquer outra organização, é um sistema que interage com o ambiente, buscando a melhor adequação possível para garantir a sua sobrevivência. É uma junção de pessoas, reunidas nas suas diversas atividades e na sua interação. Sua identidade é totalmente influenciada pelo ambiente externo ou o seu mercado. Tachizawa (1999) divide o ambiente externo em: microambiente, que reúne os agentes do ambiente que afetam a capacidade de a organização atender a seus mercados externos, mas próximos ao ambiente interno, como seus fornecedores, os intermediários de mercado, os clientes, os concorrentes e o público em geral; e no macroambiente, onde estão situadas todas as grandes forças que afetam o seu meio ambiente, como as variáveis econômicas, demográficas, ecológicas, tecnológicas, políticas, sociais e culturais.

A qualidade nas instituições de ensino deve ser entendida como uma filosofia que embasa o modelo de gestão proposto, como um conjunto de decisões exercidas, sob princípios de qualidade preestabelecidos, com a finalidade de atingir e preservar os equilíbrios dinâmicos entre os objetivos, meios e atividades, entende o autor. A filosofia de qualidade deve ser encarada como um processo contínuo com a participação de todos os níveis da instituição de ensino superior.

O modelo de gestão aplicável às instituições de ensino é, na visão de Tachizawa (1999), sistêmico e metodológico, separando as variáveis estruturais, comuns a todas as instituições de ensino superior, daquelas específicas de cada uma delas, como demonstrado na Figura 2:

Figura 2 - Modelo descritivo de gestão



Fonte: Tachizawa; Andrade, 1999. p. 63.

Existem estratégias específicas e instrumentos singulares a cada instituição de ensino superior, que variam de acordo com suas crenças, valores e estilo de gestão. Ao implementar um modelo de gestão, deve-se, no entanto, levar em consideração os fatores subjetivos de cada instituição.

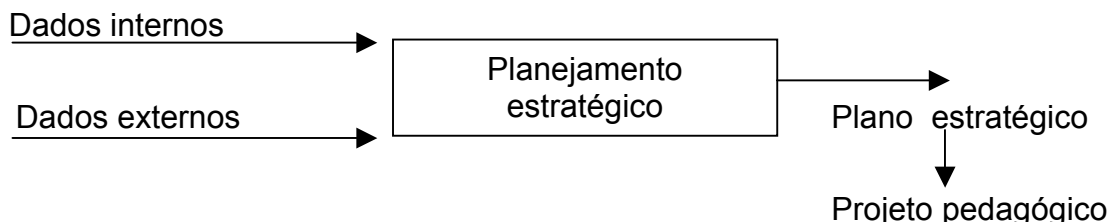
Tachizawa (1999) adotou a denominação gestão estratégica por entender ser mais ampla do que planejamento estratégico ou plano estratégico, e mais adequada às instituições de ensino superior. Os gestores ou técnicos da instituição de ensino superior que conheçam mais de perto a sua realidade devem criar comitês ou grupos de trabalho para a condução das atividades inerentes ao planejamento estratégico. É fundamental a avaliação da gestão estratégica da instituição ou sua definição em termos de missão, objetivos e metas, bem como suas opções estratégicas escolhidas para cumprir seus objetivos num determinado período de tempo, consoante com seu meio ambiente. A este respeito, assim ele se expressa:

o planejamento estratégico da IES deve ser entendido como um processo, cujo objetivo final é dotá-la de um instrumento de gestão estratégica de longo prazo - plano estratégico -, que, por sua vez, representa a súpula do conceito estratégico da instituição de ensino, servindo de orientação para a definição e o desenvolvimento dos planos e programas de curto e médio prazos, bem como permitindo a convergência das ações em torno dos objetivos comuns. (Tachizawa, 1999, p.104).

Como exemplificado na Figura 3, o planejamento estratégico também irá balizar o projeto pedagógico da instituição de ensino superior, que por sua vez, irá consolidar a programação das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, devendo

ser estruturado de forma isolada, porém integrada, para cada curso da instituição de ensino, como exemplificado na Figura 3:

Figura 3 - Projeto Pedagógico



Fonte: Tachizawa; Andrade, 1999. p. 110.

Silva Filho, citado por Tachizawa (1999), argumenta que devem ser criados: um programa permanente de avaliação da implantação das mudanças na instituição de ensino superior; indicadores de gestão, abrangendo os níveis do negócio ou da interação com o ambiente; indicadores de desempenho global, analisando-se o seu corpo gerencial e indicadores de qualidade relativos a cada processo ou tarefa.

Tachizawa (1999) ainda afirma que a "configuração organizacional é peça fundamental para a obtenção de um melhor desempenho no processo de gestão de uma instituição de ensino". A estrutura tradicional é do tipo verticalizada e funcional, caracterizando-se pela existência de áreas estanques, com a adoção da departamentalização das atividades, como: departamento de ensino, secretaria de curso, setor de registro e controle acadêmico, setor financeiro e assim por diante. O autor propõe a adoção do enfoque sistêmico, que pode ser aplicado na estrutura tradicional das instituições de ensino superior, com os processos, tarefas e atividades, podendo ser realizados por uma ou mais pessoas, voltados exclusivamente para a solução dos problemas organizacionais, permitindo que toda a instituição opere como um sistema processador que converte entradas em produtos que fornece aos seus clientes.

Como outros elementos importantes para a gestão eficaz da instituição de ensino superior podem ser destacados: o uso da informação como recurso estratégico, com a formulação de sistemas que possam melhor captar as informações contidas no ambiente, processá-las e convertê-las em valores para a organização e seus clientes, e a junção adequada dos recursos humanos, como professores e demais

funcionários, explorando adequadamente suas habilidades, motivação e criatividade e inculcando uma visão global da organização. Com estas palavras ela arremata:

Os objetivos principais de recursos humanos numa instituição de ensino podem ser resumidos em: criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidades e motivação para realizar os objetivos da instituição; criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos e alcance dos objetivos individuais e alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis (Tachizawa, 1999, p. 197).

3 O MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

3.1 O ensino superior como serviço

Serviço é, na definição de Lovelock (2001), “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e, normalmente, não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. E o autor complementa ainda que “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no - ou em nome do – destinatário do serviço.

Já para Gronroos (1993), o conceito de serviço é extremamente complexo e sua definição, bastante crítica, envolve as já formuladas por Lehtinem, Kotler, Blomm e Gummesson:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos tangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao (s) problema (s) do (s) cliente (s) ” (Gronroos, 1993, p. 36).

Este autor destaca ainda quatro características básicas que podem ser identificadas nos serviços:

1. Os serviços são mais ou menos tangíveis.
2. Os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas.
3. Os serviços são, pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente.
4. O cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto.

Na sua conceituação de serviço, Varvakis (2000) afirma que o serviço é o somatório de instalações de apoio, bens facilitadores, serviços implícitos e serviços explícitos. Ao se desmembrar o serviço instituição de ensino, pode-se entender como instalações de apoio o prédio onde está instalada, os laboratórios e os equipamentos disponíveis, por exemplo, um retroprojetor; como bens facilitadores as

apostilas, os materiais usados nas aulas práticas, dentre outros; como serviços implícitos o *status* proporcionado pela instituição; e como serviços explícitos o fornecimento de informações e o ensino.

Para Lovelock (2001), os bens ou produtos podem ser descritos como objetos físicos, e os serviços, como ações ou desempenhos. Considera Lovelock que a diferenciação dos serviços se dá através de quatro elementos genéricos: a intangibilidade, embora a prestação de serviços possa envolver muitas vezes elementos tangíveis; a heterogeneidade ou variabilidade; a perecibilidade do resultado e a simultaneidade de produção e consumo. Outros elementos que podem caracterizar os serviços são: possível envolvimento do cliente no processo de produção e com o produto; maior variabilidade dos insumos e dos produtos operacionais; maior dificuldade de avaliação por parte da clientela; ausência de estoque; importância do tempo no processo de prestação do serviço; e os diferentes canais de distribuição que podem ser utilizados.

Tomando-se como base os conceitos apresentados anteriormente pode-se inferir que o ensino, e, mais especificamente, o ensino superior pode ser caracterizado como um serviço, sendo intangível, não resultando em propriedade ao final do processo e sim no acúmulo de conhecimento e capacidades para exercer atividades diversas, consumido na medida de sua produção, com o cliente participando ativamente do processo, criando valor e proporcionando benefícios diversos.

Propondo uma abordagem integrada para a administração de serviços, Lovelock (2001) adverte que “o planejamento e a execução coordenados das atividades de marketing, operações e recursos humanos são essenciais ao sucesso de uma empresa de serviço”. Sendo assim, o autor relata os oito componentes da administração integrada de serviços: elementos do produto, lugar e tempo, processo, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e educação, evidência física, o preço e outros custos do serviço. O autor ressalta ainda que os clientes normalmente possuem uma expectativa quanto à qualidade de um serviço antes de adquiri-lo. Ele denomina como lacuna da qualidade a discrepância que pode ser percebida entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas do cliente.

Gronroos (1993) destaca a importância do fornecimento de serviços com qualidade e que esta deve ser dimensionada na perspectiva do cliente, isto é, o que os clientes afirmam ser e como eles a percebem. O autor insiste que a qualidade dos serviços é percebida pelos clientes em duas dimensões: o resultado técnico e a

dimensão funcional ou relacionada ao processo; a primeira significando a qualidade do produto entregue e a segunda como o cliente percebe o processo de prestação do serviço e suas diversas interações com a empresa. Bernstein (1985), citado por Gronross, sustenta que o processo de desenvolvimento da imagem deve ser focado na realidade da empresa e suas operações; imagem é aquilo que existe na realidade, ela não é o que se comunica, se a comunicação não corresponder à realidade. O autor atenta ainda para a importância do endomarketing como um pré-requisito para o marketing externo bem-sucedido, podendo os seus objetivos serem desdobrados da seguinte forma:

assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços e, portanto, desempenhem com êxito suas responsabilidades de 'marketeiros de plantão' em suas tarefas no marketing interativo e atrair e reter bons empregados (Gronross, 1993, p. 283).

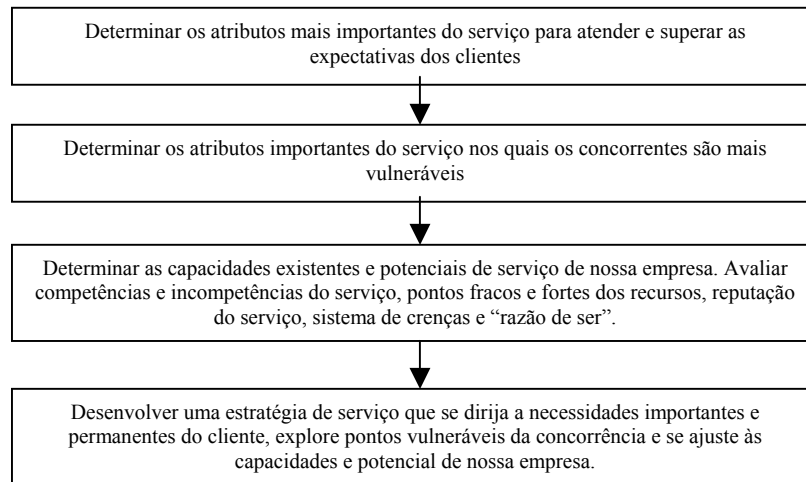
3.1.1 A diferenciação e o posicionamento em serviços

Para Lovelock (2001), o processo de diferenciação é essencial nas empresas de serviços modernas, e assim ele esclarece que:

à medida que a competição se intensifica, para muitas empresas no setor de serviços, a criação e a comunicação de diferenças significativas estão se tornando cada vez mais importantes para a liderança de serviço e a lucratividade a longo prazo (Lovelock, 2001, p. 184).

O autor destaca a determinação do foco como um elemento que facilita o processo de diferenciação, fornecendo à organização de serviços uma visão de quais produtos deverá oferecer a cada segmento de mercado atendido, facilitando o processo de posicionamento de suas ofertas. Lovelock ainda lembra que uma empresa plenamente focada fornece uma classe limitada de serviços para um segmento de mercado determinado, definindo claramente a sua direção estratégica ou a sua estratégia de serviço, como retrata a Figura 4.

Figura 4 – Definindo uma estratégia de serviço



Fonte: Lovelock; Wright, 2001. p. 187.

O serviço deve ser posicionado, ainda na opinião de Lovelock (2001), após a identificação da estratégia de serviço a ser utilizada, porque o posicionamento envolve o estabelecimento de um lugar distinto nas mentes dos clientes em relação aos produtos concorrentes.

3.2 A filosofia de marketing nas instituições de ensino superior

A prática do marketing nas instituições de ensino busca como resultado a satisfação e o bem-estar da sociedade através do desenvolvimento de serviços educativos, de acordo com o seu valor percebido pelas organizações e indivíduos, como considera Manes (1997). Na sua concepção, a gestão das organizações de ensino, a exemplo das suas similares empresariais, deve basear suas decisões nas informações disponíveis sobre seus mercados, desenvolvendo, posteriormente, estratégias apropriadas para captar e reter seus alunos. A gestão eficiente das organizações educacionais deve-se basear no seguinte tripé: entender os alcances da educação e suas transformações, avaliar a infraestrutura para adaptar-se aos novos paradigmas e capacitar seus docentes e alunos para atuarem dentro desta perspectiva. É importante ainda, ressaltar, que haja um responsável pelo marketing da instituição que desenvolva e concretize planos diversos baseados nas

informações de mercado, obtendo a satisfação dos objetivos institucionais nas relações com os seus diversos públicos.

As instituições educacionais têm variado muito na utilização das ferramentas de marketing, com seu direcionamento dependente da profundidade de seus problemas mercadológicos. Kotler (1994) ensina que instituições que têm um mercado com abundância de clientes tendem a ignorar o marketing, só tomando consciência de sua necessidade quando seu mercado sofre alguma alteração. O autor divide os administradores universitários em três grupos: o primeiro está fazendo pouco ou quase nada, acreditando que não enfrentam problemas de matrículas; outro grupo acredita que os métodos de marketing são pouco profissionais e o terceiro grupo teme que o marketing possa baixar o nível e a qualidade da educação universitária. O autor ressalta ainda que o marketing deve ir além de atrair matrículas, e que as instituições que o têm utilizado profissionalmente são aquelas que analisam seu ambiente, mercados, concorrentes, suas forças e fraquezas e desenvolvem sua missão, mercados-alvo e posicionamento.

A mesma oposição e incorreta concepção do marketing aplicado às instituições educacionais são percebidas por Manes (1997). O autor percebe nos responsáveis pela educação a condenação às suas posições e à insinuação de que banaliza essa mesma educação, atrelando-a a uma atividade comercial qualquer. Defende-se, porém, dizendo que como um serviço, o ensino deve adaptar-se permanentemente às demandas de uma sociedade mutável, que exige, por sua vez, novos conteúdos, tendo o marketing como um meio para captar as suas necessidades e fazer com que se aproximem mais da sua satisfação. E é com estas palavras que Manes define o marketing educativo:

O processo de investigação das necessidades sociais objetivando a criação e o desenvolvimento de programas educativos que satisfaçam as mesmas, produzindo o crescimento integral do indivíduo através do desenvolvimento de serviços educativos de acordo com o seu valor percebido, disponibilidade de tempo e lugar e eticamente proporcionados para a obtenção do bem-estar de organizações e indivíduos. (Manes, 1997, p.17).

“As instituições que compreendem os princípios de marketing atingem seus objetivos com maior eficácia”, salienta Kotler (1994). O autor ressalta, porém, que alguns administradores, professores e ex-alunos acreditam que o marketing é indicado apenas para empresas comerciais e que as instituições educacionais

devem passar ao largo de suas técnicas, embora muitas vezes o pratiquem sem perceber, por exemplo, quando visitam colégios e procuram atrair melhores alunos, quando mantêm relacionamento com ex-alunos em busca de doações ou quando utilizam instrumentos de relações públicas para disseminar notícias favoráveis através da imprensa.

Já para Kalsbeck (2001), a maior parte do esforço de marketing da instituição educacional deve estar focada na quantificação de seu mercado, ou na cota dos possíveis candidatos a uma vaga, juntamente com outros potenciais interessados e na administração da sua matrícula. Acrescenta Kalsbeck que esses esforços devem ser resultado de uma estratégia, devendo a instituição ter algumas perguntas em mente, tais como: O que devemos fazer para aumentar o interesse na nossa instituição? Quais as mudanças no ambiente que iremos nos antecipar para oferecer aos nossos alunos? Qual é a imagem da minha instituição e qual é o meu posicionamento?

Manes (1997), contudo, credita à pesquisa de mercado a chave para o planejamento do crescimento institucional. Ele salienta que poucas instituições educacionais realizam estudos sistemáticos de mercado, apesar da importância que representam para o seu negócio.

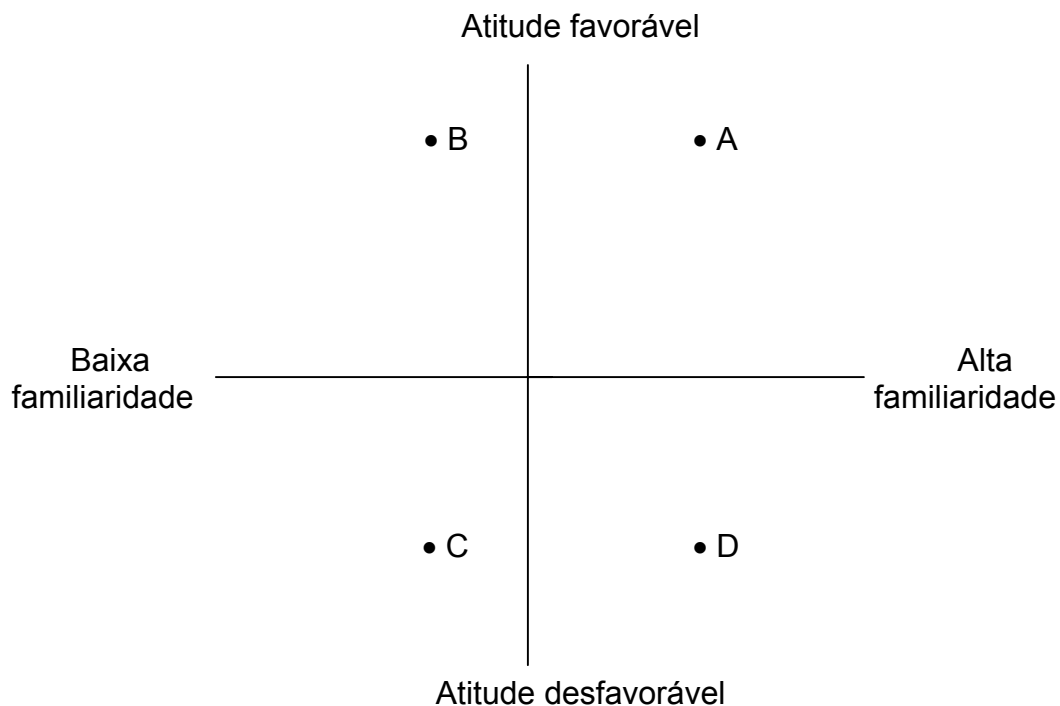
3.3 A importância da mensuração da imagem das instituições de ensino

É muito importante que as instituições educacionais saibam como seus públicos diversos vêem seus produtos e serviços, pois os mesmos as relacionam freqüentemente à sua imagem e não necessariamente ao que de fato significam. A imagem, insiste Kotler (1994), é a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto, podendo variar de uma para outra. O autor defende a importância da mensuração da imagem institucional, oferecendo para isso alguns modelos:

1) Mensuração familiaridade-favorabilidade: é solicitado às pessoas analisar algumas situações no que diz respeito à familiaridade e atribui-se a escala: nunca ouvi falar; ouvi falar; conheço-a um pouco; conheço-a razoavelmente; e conheço-a

muito bem. Daqueles entrevistados que possuem alguma familiaridade com a instituição, é solicitada a descrição do nível de favorabilidade, com as seguintes opções: muito desfavorável; pouco desfavorável; indiferente; pouco favorável; e muito favorável. Se a maioria dos entrevistados assinalar as duas primeiras categorias das duas escalas, a instituição possui um sério problema de imagem. A relação é exemplificada na Figura 5, onde a escola A é aquela que possui a imagem mais forte que a maioria das pessoas conhece e aprecia; a escola B, apesar de menos familiar, é apreciada por aqueles que a conhecem; a escola C é vista de forma negativa, embora poucas a conheçam; e a escola D é vista como uma escola inferior e conhecida de todos.

Figura 5 – Análise de familiaridade-favorabilidade

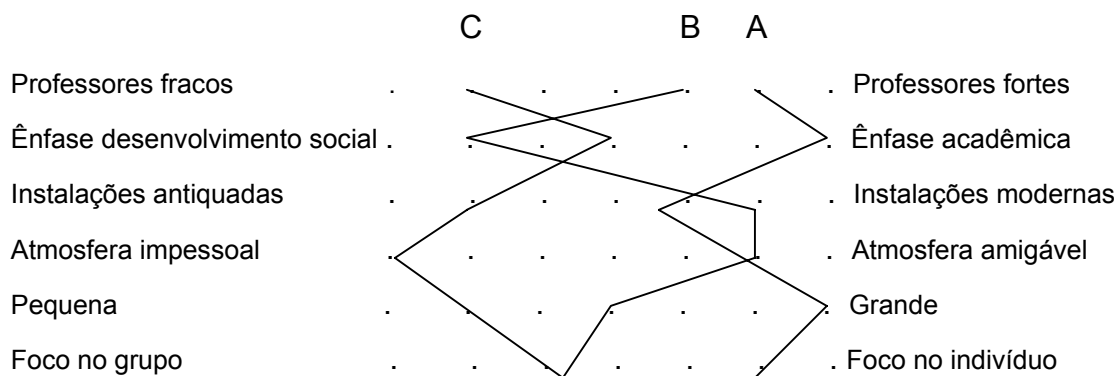


Fonte: Kotler; Fox, 1994. p. 60.

2) Diferencial semântico: envolve as seguintes etapas: desenvolvimento de um conjunto de dimensões relevantes, por exemplo, perguntando-se quais os fatores que o público considera ao procurar uma escola. Se a resposta é 'professores bem treinados', a instituição pode transformar a resposta numa escala, como a descrita na Figura 6. A próxima etapa é a redução do conjunto de dimensões relevantes a uma escala que o pesquisador possa analisar com facilidade. A administração do

instrumento em uma amostra de respondentes é a próxima etapa em que se solicita a avaliação de uma instituição por vez. A etapa seguinte é a elaboração da média dos resultados com base na imagem percebida pelos entrevistados e, finalmente, ocorre a etapa da checagem da variação da imagem, ou seja, a verificação do grau de especificidade ou difusão das respostas atribuídas a uma ou outra instituição. Com base no método, a instituição pode descobrir como é vista por um público específico e como seus principais concorrentes são vistos por esse mesmo público, além de poder enxergar como é vista por públicos e segmentos diferentes, podendo monitorar suas mudanças com maior ângulo de visão.

Figura 6 – Imagem de três escolas (diferenciais semânticos)

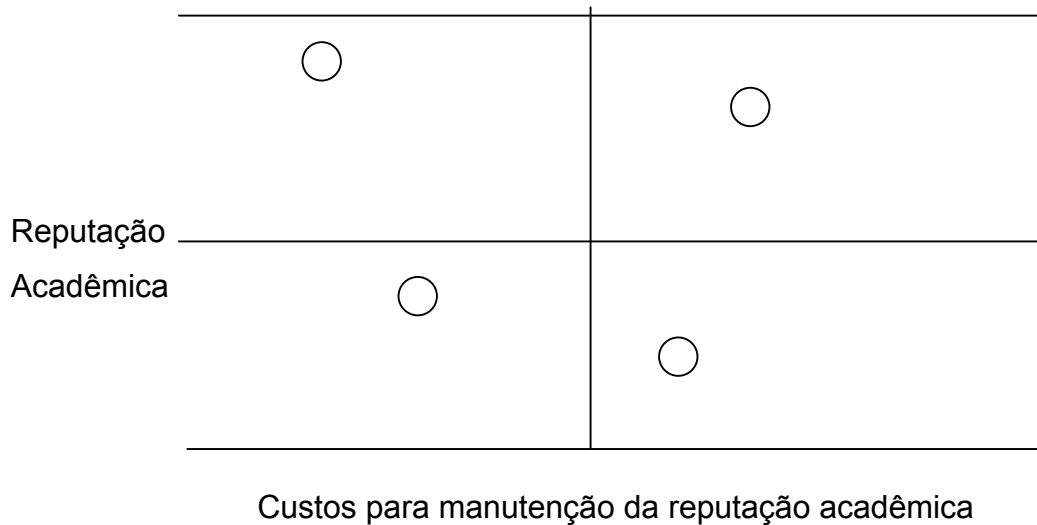


Fonte: Kotler; Fox, 1994. p. 62.

Percebe-se que é possível desenvolver uma imagem desejada na mente do público-alvo em contraposição à imagem projetada pela instituição, a partir da realização de mudanças que sejam ajustadas à sua realidade e aos seus recursos.

Kalsbeck (2001) também julga ser de grande importância verificar a posição da instituição de ensino superior junto aos públicos interessados, descobrindo seus atributos em face de outras instituições, o que ela oferece e o que oferecem os concorrentes. Dessa forma, propõe o mapeamento da imagem institucional, como demonstrado na Figura 7.

Figura 7 - Mapeamento da imagem institucional



Fonte: Kalsbeck (2001)

Tendo a instituição que representa, a De Paul University, de Chicago, Estados Unidos, como pano de fundo, Kalsbeck elabora algumas análises que julga fundamentais no processo de delimitação da imagem, da identidade e dos esforços de marketing pela instituição de ensino superior. Dentre elas destacam-se: a importância de saber qual é a reputação da instituição - A De Paul é reconhecida pela preparação profissional e pela atenção pessoal que presta a seus alunos; a diferença entre imagem projetada e identidade; como utilizar o marketing para fazer um melhor recrutamento de alunos – A De Paul usa uma abordagem preditiva, onde captura dados dos *prospects* que solicitam todos os tipos de informações e efetua o tratamento desses dados com base em análises estatísticas e, a partir daí, constrói o perfil dos estudantes que tendem a matricular-se na instituição de ensino superior. O maior problema desse procedimento é dar o mesmo tratamento a todos os *prospects*, gastando a mesma quantidade de esforço e dinheiro.

Manes (1997) afirma que existem duas metodologias de mensuração da imagem institucional: o método da reação e o método do julgamento. O método da reação baseia-se na descrição espontânea dos atributos definidos pelos próprios pesquisadores, sendo o procedimento mais comum nas entrevistas não estruturadas, no método de agrupamento e nas comparações pareadas. Nas entrevistas não estruturadas pede-se aos entrevistados que descrevam suas percepções sobre um objeto, no caso uma instituição; no método de grupamentos,

os entrevistados recebem estímulos para agrupar instituições de educação, por exemplo, de acordo com atributos comuns; nas comparações pareadas, os entrevistados recebem um conjunto de objetos ou instituições, para compararem a outros pares em razão de suas semelhanças ou diferenças. Já os métodos de julgamento respondem a atributos pré-definidos a respeito da imagem institucional, dividindo-se em lista de atributos e diferencial semântico. A lista de atributos consiste em definir um rol de atributos e declarações relevantes, relacionadas à instituição, para determinar seu perfil de reputação, por exemplo, 'seu discurso pedagógico é inovador' ou 'é atenta para as necessidades de seus alunos'. Dentro ainda da listagem de atributos é possível utilizar-se da técnica dimensional F-F, que é baseada na familiaridade e na favorabilidade, em que podem ser usadas escalas do tipo descrito na Figura 8.

Figura 8 – Técnica dimensional F-F- Grau de conhecimento da instituição

() Nunca ouvi falar	() Ouvi falar	() Conheço-a um pouco	() Conheço-a razoavelmente	() Conheço-a muito bem
Grau de aceitação da instituição				
() Muito desfavorável	() Pouco desfavorável	() Indiferente	() Pouco favorável	() Muito favorável

Fonte: Manes, 1997. p. 42.

É possível também utilizar esse método para medir o posicionamento de uma instituição em relação a outras, podendo assim visualizar as imagens de várias organizações através de um mapa de perceptual em duas dimensões, a exemplo do que é defendido por Kotler (1994), e exemplificado anteriormente na Figura 6.

Já no método por julgamento através do diferencial semântico, trabalha-se com conjuntos de atributos polarizados, por exemplo, cara ou barata, sobre as dimensões valorizadas pelos clientes, como as mensalidades, afirma Manes (1997).

Completando o ciclo, o autor concebe a idéia de que as decisões advindas de informações dos variados mercados onde atuam e as estratégias para captar e reter alunos são a base para a gestão eficiente de uma instituição educacional.

3.4 A utilização das ferramentas de marketing nas instituições de ensino superior

Reconhecido, portanto, como um serviço, o ensino, e mais particularmente, o ensino superior pode ser objeto de aplicação das ferramentas de marketing. Nesse contexto, Kotler (1994) propõe a adoção do planejamento de marketing, a mensuração e previsão da demanda, a análise da concorrência, a segmentação de mercados e o estudo do comportamento do consumidor como instrumentos valiosos para a gestão das instituições de ensino.

No que se refere ao planejamento de marketing afirma Kotler:

A maioria das instituições educacionais reconhece o valor do planejamento formal apenas quando encontram sérios declínios nas matrículas e receitas ou constataam que seus programas de admissão ou levantamento de fundos estão sendo mal administrados e em dificuldades (Kotler, 1994, p. 96).

O planejamento estratégico de marketing é, portanto, um instrumento que objetiva balancear as metas e capacidades da instituição com as oportunidades e ameaças do ambiente de marketing.

Na mesma tônica, Manes (1997) ressalta que as instituições educacionais devem desenvolver seu planejamento anual com base nos fundamentos de marketing, para que possam, além de gerar novas matrículas, melhorar sua posição competitiva nos diferentes mercados onde atuam.

No que se refere à demanda do serviço educacional, Kotler (1994) entende que a mesma pode variar de acordo com o nível em que as instituições de ensino podem ou desejam atender, sendo particularmente importante na determinação dos investimentos em programas, cursos, corpo docente e tecnologia.

A análise da concorrência é um elemento que, embora já ocorra no setor educacional há mais tempo, só recentemente vem ocupando a atenção dos dirigentes escolares. A concorrência ocorre em três níveis no segmento, como ressalta Kotler (1994): por alunos, por professores e por doadores. Na sua opinião, as instituições de ensino devem ter claramente definido o seu papel competitivo, por exemplo, como líderes, que são aquelas reconhecidas como dominantes em um mercado específico; e as desafiadoras, que são as que aspiram a igualar ou a superar a líder e as ocupantes de nichos, que se concentram em um ou mais

aspectos que não são bem atendidos pelas outras instituições educacionais, especializando-se num determinado mercado.

A exemplo de outros serviços, a segmentação de mercado tem também grande importância para a instituição educacional. Kotler (1994) cita o exemplo de segmentação por turnos colocada em prática pela faculdade pública *Triton College and Technical Institute*, de Chicago, que decidiu lançar uma série de cursos experimentais no horário das 23h 30 às 3h 30, para atender à necessidade dos operários que trabalham no segundo turno das fábricas da região. Esclarece o autor, que há três estilos possíveis em relação às estratégias de segmentação das instituições de ensino: o marketing de massa, ou o esforço para todo o tipo de público se adapte às ofertas; o marketing de produto diferenciado, em que a instituição pode oferecer dois ou mais programas diferentes, convidando seus públicos para escolherem entre as ofertas e o marketing de alvo, uma abordagem mais específica, que distingue os diversos segmentos participantes do mercado e desenvolve programas dirigidos para cada necessidade do mercado-alvo.

Embora o processo de segmentação ocorra eficazmente, Kotler (1994) aborda as seguintes questões que devem ser levadas em consideração no processo: os segmentos devem ser mensuráveis no tocante ao seu tamanho e características principais; devem ser acessíveis, podendo ser atingidos e atendidos prontamente; devem ser substanciais ou suficientemente grandes para garantir o esforço de marketing concentrado; e serem duráveis, isto é, passíveis de permanência no tempo.

No que diz respeito ao comportamento de compra do consumidor de serviços educacionais, Kotler (1994) considera que ele ocorre de forma semelhante ao processo de compra de outros produtos e serviços. Consoante suas posições, a primeira parte do processo faz-se a partir das necessidades e dos desejos, que podem ser trabalhados utilizando-se, por exemplo, sinais disparadores como anúncios e artigos de revista ou indicações de amigos, parentes e professores. O segundo passo é a coleta de informações, em que o candidato irá reunir o maior número de informações possíveis sobre a escola ou a faculdade, cabendo a essas facilitar o processo, disponibilizando o maior volume possível de dados, com a utilização plena da mídia. Na etapa da avaliação da decisão, o *prospect* irá formar um retrato das diversas alternativas, afinando a sua escolha dentro do seu conjunto de preferências.

Kotler sustenta ainda que os estudantes e suas famílias são os únicos tomadores de decisão no caso da escolha entre uma e outra instituição de ensino, e que estas instituições podem utilizar-se de algumas estratégias para aumentar as chances de ser a escolhida por eles, como: modificando o produto, reposicionando-se de forma real, por exemplo, como uma faculdade com melhor convívio social; alterando as percepções do produto, ou seja reposicionando-se em face da visão do mercado de que suas anuidades são mais caras do que se pensa; alterando a percepção das marcas concorrentes, tentando deslocar as percepções dos estudantes dos pontos onde as faculdades concorrentes lideram em outros atributos, no chamado reposicionamento competitivo; alterando o peso e a importância dos atributos, tentando persuadir os estudantes a se darem conta dos atributos por ela dominados; chamando a atenção para atributos negligenciados, aqueles não percebidos imediatamente pelos consumidores e mudando o produto ideal, isto é, persuadindo os estudantes a mudarem seus níveis ideais para um ou mais atributos oferecidos pela faculdade. A penúltima etapa é o processo da compra ou a execução da decisão. A última etapa é a avaliação pós-decisão de compra, onde o estudante irá experimentar algum nível de satisfação ou insatisfação que influenciará seu comportamento no futuro.

3.4.1 A manipulação dos elementos do marketing *mix*

3.4.1.1 O produto

Franco (1999) identifica o elemento produto como um serviço que é prestado através do ensino, da pesquisa relevante para a sociedade e do conhecimento a ela oferecido.

A decisão básica a ser tomada por uma instituição educacional é sobre quais programas e serviços serão oferecidos aos seus públicos, esclarece Kotler (1994). No seu entendimento, o seu composto de ofertas é que irá estabelecer a sua posição nas mentes dos seus consumidores em face dos concorrentes e irá determinar como irão responder.

Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição ou consumo e que pode satisfazer a um desejo ou necessidade. Inclui objetos físicos, cursos, serviços, pessoas, locais, organizações e

idéias. Outros nomes para um produto seriam oferta, pacote de valor ou feixe de benefícios (Kotler, 1994, p.257).

O composto de produto de uma instituição é, portanto, o conjunto de todas as linhas e itens de produto que ela torna disponível aos consumidores. É imperativo destacar que a instituição deve continuamente avaliar suas ofertas e considerar a possibilidade de alterações, pois, a exemplo de outros produtos, os programas educacionais também estão sujeitos aos estágios do ciclo de vida, composto do lançamento, crescimento, maturidade e declínio.

No que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos, Manes (1997) propõe os seguintes passos:

1. Identificar as oportunidades – definir em primeiro lugar o mercado do setor, seu tamanho, sua taxa de crescimento, os custos de entrada, tempo para estabelecimento, concorrentes e recursos necessários para, posteriormente, definir a idéia do novo serviço e suas características distintivas.

2. Projetar o novo serviço – descrição do novo serviço e das possíveis alternativas advindas. São realizadas as avaliações preliminares, por exemplo, se a instituição educacional está em condições de desenvolver a estratégia de marketing correspondente e se a idéia poderá se transformar num programa formal e ser testada.

3. Testar o novo serviço – a base do êxito do lançamento do novo serviço é a realização de uma segunda avaliação como o mercado potencial, considerando as opiniões formais sobre o projeto do programa, a possibilidade da publicação de folhetos descritivos e peças publicitárias, os custos e o desenho das futuras instalações e outros temas vinculados diretamente ao novo serviço.

4. Lançamento do novo serviço – etapa onde são implementadas as estratégias de comunicação de maneira a sustentar o lançamento do novo serviço.

3.4.1.2 O preço

Segundo Kalsbeck (2001), a questão do preço tornou-se fundamental no contexto norte-americano devido ao aumento de 100% nas mensalidades, no período de 1980 a 1995, levando-se em conta que a renda média familiar cresceu apenas 10% no mesmo período. Na sua visão, a introdução de políticas de descontos é

fundamental para as instituições de ensino superior, sobretudo porque o custo fixo é o mesmo para uma sala de aula com 30 ou 60 alunos. Kalsbeck defende o gerenciamento do preço como instrumento importante da gestão das instituições.

As instituições educacionais têm, na perspectiva de Kotler (1994), grande interesse na questão do preço, porque a maioria depende das anuidades e contribuições para manter-se operando.

Após estabelecer seu objetivo de preço, a instituição deverá considerar a estratégia a ser utilizada. As estratégias de preço podem ser orientadas para custos, demanda, concorrência ou para a combinação delas. Na orientação para custos, a análise do ponto de equilíbrio é a forma mais utilizada:

O diretor de um acampamento de férias para treinamento em informática deseja fixar o preço do curso de oito semanas que cobriria os custos operacionais e deseja determinar quantos alunos deveriam se matricular. Ele deve calcular os custos fixos do acampamento – imposto predial (ou territorial rural se estiver fora da área urbana), investimentos em ativo permanente (prédios, instalações, equipamentos etc.), seguro, manutenção, despesas com veículos e assim por diante – e os custos variáveis por aluno – alimentação, aluguel de computador, salário dos monitores, seguro de vida, etc. Finalmente o diretor pensa em cobrar \$ 1.000 por aluno. O número de matrículas necessárias para o acampamento atingir o ponto de equilíbrio é determinado pela interseção da curva de receita total e da curva do custo total. O volume de equilíbrio pode ser calculado diretamente para qualquer preço proposto usando-se a seguinte fórmula: $\text{Volume de equilíbrio} = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Preço} - \text{Custos variáveis}}$ (Kotler, 1994, p. 286).

A estratégia de preço orientada para a demanda é baseada nos diferentes níveis de demanda atingidos; a instituição deve investir na construção do valor percebido se deseja cobrar um valor mais alto, já que aquela que constrói uma reputação de excelência no ensino e na colocação no mercado de trabalho pode cobrar anuidades maiores que uma concorrente mediana. A orientação para a demanda envolve também a cobrança de preços diferenciados para programas ou serviços específicos, para níveis diferentes de alunos, para diferentes cargas horárias por aluno, por aulas diferentes e assim por diante. Já o preço orientado para a concorrência estabelece como base o que os concorrentes estão cobrando, podendo a instituição igualar o seu preço, cobrar mais ou cobrar menos. Se os consumidores usarem os preços como indicadores de qualidade, uma instituição pode usar sua anuidade como determinante de sua posição em relação às outras. Porém, quando os programas diferem sensivelmente, as instituições têm maior

liberdade de fixação de preços, desde que as diferenças sejam salientes e justificáveis.

3.4.1.3 A distribuição

A questão básica da distribuição de uma instituição educacional é, na concepção de Kotler (1994), como tornar acessíveis e disponíveis ao seu público-alvo seus produtos e serviços. Algumas instituições têm percebido as mudanças no mercado e procurado oferecer novas programações e novos sistemas de entrega diferenciados, fugindo do padrão tradicional de entrega de seus produtos e serviços em locais fixos. Consoante o autor, analisar o sistema de distribuição envolve delinear as etapas pelas quais o produto ou serviço flui do produtor ao consumidor. Ao decidir pela forma de distribuição de seus programas, as instituições de ensino devem considerar a natureza de cada um deles.

Franco (1999) observa que o elemento distribuição nada mais é do que a sede da instituição e o seu âmbito geográfico de atuação, que têm se expandido consideravelmente devido às novas tecnologias, como o ensino a distância, ampliando assim o seu escopo de distribuição.

3.4.1.4 A promoção

Ensina Kotler (1994) que um programa eficaz de promoção ou comunicação tem as seguintes características: as comunicações são coordenadas, ou seja, a instituição analisa seus vários mercados e públicos para determinar suas necessidades de comunicações; a instituição deverá utilizar um logotipo e tema único nas publicações e nos materiais diversos de comunicação para aumentar o reconhecimento institucional; a qualidade do conteúdo da comunicação deve ser consistente e de boa qualidade de produção; sua comunicação deve ser personalizada sempre que possível, e autêntica. Alguns educadores acreditam, porém, que o ato de fazer propaganda avilta os programas educacionais de uma instituição. O autor lembra que a prática não é nova na educação, remontando a pelo menos 2.000 anos, com os sofistas gregos, que apregoavam suas realizações, realizando exposições públicas recheadas de eloquência e argumentos.

Kotler sustenta ainda que o estabelecimento dos objetivos é o ponto de partida de um programa de comunicação, exigindo a definição da audiência-alvo, ou aqueles públicos que a instituição deseja atingir; da resposta-alvo, ou a resposta esperada no esforço de comunicação; da cobertura-alvo, ou do percentual da audiência-alvo que será atingido e da frequência, ou o número de exposições da comunicação num dado período. A decisão sobre a mensagem a ser veiculada consiste em desenvolver o que será veiculado na mídia, que tipo de apelo irá conter e como será executada. A seleção de mídia consiste em determinar em quais categorias a mensagem será veiculada, observando-se critérios de hábitos de mídia da audiência-alvo, o tipo do produto, a característica da mensagem, o seu *timing* e o custo. A etapa final do processo, a avaliação da propaganda, consiste em se estabelecer em alguns padrões de eficácia do esforço de comunicação, podendo ser utilizados pré-testes, testes de lembrança e testes de reconhecimento.

3.5 O cliente do serviço ensino superior

O consumo do serviço ensino superior obedece ao mesmo processo de compra de um bem ou serviço qualquer, iniciando-se pelo reconhecimento da necessidade e finalizando-se na avaliação pós-compra, processo este relatado por Churchill Jr. (2000).

Segundo Franco (1998), o mercado do ensino superior ainda está muito longe de uma percepção mais completa sobre o seu público. Afirma ainda que a melhor percepção é a do ex-usuário, que pode dar o seu testemunho da instituição e de seu aprendizado, possibilitando o seu crescimento com qualidade.

O conceito de cliente ou consumidor da educação em geral é ainda muito “nebuloso”, sobretudo para aqueles com ela diretamente envolvidos. Já o profissional de marketing percebe a relação de consumo do ensino superior e da educação em geral como um processo de compra de um serviço, e, como tal, obedecendo a um processo específico com a peculiaridade de envolver um processo de decisões extensiva, ou seja, onde o consumidor é mais criterioso, avaliando de forma profunda as várias opções disponíveis.

Alguns especialistas da área de educação, contudo, que absorveram o conceito de marketing e perceberam sua importância na gestão educacional, enxergam o

aluno como co-participante do processo educacional. Há de definir, portanto, quem é o cliente do serviço educação e mais especificamente da educação superior.

3.6 A prática do marketing nas instituições de ensino superior

3.6.1 O contexto norte americano

Kotler (1994) evidencia que os alunos são a razão de ser de qualquer instituição educacional e que os tempos mudaram, se levada em consideração a expansão do ensino pós-Segunda Guerra e o único trabalho era selecionar os melhores candidatos para matrícula. A situação hoje é bastante diversa, com muitas instituições educacionais defrontando-se com flutuações na sua demanda. O autor relata as práticas das faculdades quando as matrículas começam a declinar: fazer o que fizeram no passado, ou seja, contratar maior número de orientadores educacionais para visitarem os colégios ou imprimir suas malas-diretas e livretos com maior capricho; a prática da “venda pesada”, com esforços de venda através da propaganda excessiva, comissionamento de recrutadores agressivos que ganham por matrícula conquistada e o oferecimento de brindes e vantagens diversas; adotar a abordagem de marketing, fazendo pesquisa para conhecer os desejos e as necessidades dos seus públicos, fornecendo programas exequíveis, conforme suas missões e recursos, e reafirmando o seu compromisso de educar e servir através da programação de localização, preço e ofertas que atendam verdadeiramente às necessidades dos seus consumidores.

Na prática atual do marketing, Kotler destaca três importantes ações que têm sido desencadeadas com relativo sucesso: o recrutamento de alunos, a retenção de alunos e a atração de apoio financeiro. Assim ele se explica:

O processo de recrutamento de alunos compõe-se das seguintes etapas: identificação de problemas e necessidades das matrículas em relação aos recursos e missão da instituição; definição das metas e objetivos de matrículas conforme a estratégia institucional; elaboração de pesquisa para segmentar o mercado de alunos potenciais e outros mercados-alvo para conhecer o processo de decisão dos alunos e determinar o tamanho e potencial de mercado; determinação da estratégia para recrutamento, inclusive para mercado (s)-alvo, composto de marketing e nível de despesas de marketing; planejamento e implementação de programas de ação e avaliação de resultados e procedimentos, inclusive a eficácia de custo-

benefício dos esforços de recrutamento e satisfação dos alunos matriculados. (Kotler, 1994, p.368).

Na definição de metas e objetivos, a instituição educacional decide suas ações de recrutamento e admissões calcada na sua estratégia institucional global, por exemplo, manter o número e a qualidade das matrículas atuais, aumentar as matrículas, melhorar a qualidade dos alunos ou atrair alunos para um novo curso ou programa específico. É ainda Kotler quem disserta:

O departamento de admissões da Hood College estabeleceu cinco metas: mudar a imagem da faculdade de uma instituição tradicional para moças para uma escola estimulante e de alta qualidade que enfatiza os novos interesses e carreiras femininas em uma atmosfera pessoal; comunicar de maneira mais eficaz a “nova” imagem da instituição para uma audiência-alvo em segmentos de mercado específicos; melhorar o programa de publicações – melhores apelos e informações, expansão do uso de materiais impressos; expandir o número de pedidos de informações através de mala direta, pôsteres, propaganda, eventos especiais, workshops de profissões, almoços com conselheiros e ex-alunos; melhorar o apoio financeiro, antecipar a aceitação de candidatos, acelerar o programa de transferências e ajustar os currículos às necessidades profissionais (Kotler, 1994, p. 372).

Kotler (1994) sustenta ainda que a maioria dos diretores e presidentes de faculdades deveria dedicar maior atenção a aspectos relacionados à retenção de alunos e reduzir a taxa de desistência. Uma instituição orientada para o mercado deve gerar o melhor nível de satisfação possível, o que torna imperiosa a questão da retenção de seus alunos. E, mais adiante, acrescenta:

Reter alunos é tão importante quanto atraí-los e matriculá-los. Cada estudante matriculado renova sua decisão de matrícula todos o ano ou semestre. O aluno ocupado ou insatisfeito pode reduzir o número de disciplinas cursadas ou abandonar o curso completamente (Kotler, 1994, p.383).

Apesar de difícil mensuração, devido às diferentes características das instituições e seus alunos, a avaliação da satisfação deve ser realizada considerando-se aspectos tais como: a taxa de crescimento do número de candidatos e porcentagem dos que se matriculam; a participação da instituição no seu mercado é relevante; número de filhos de ex-alunos que se matriculam e o perfil de famílias nas quais dois ou mais filhos escolheram a escola e a taxa de retenção da instituição.

3.6.2 O contexto brasileiro

Universidades e faculdades chegaram à conclusão de que investir em marketing educacional é questão de sobrevivência, num mercado de concorrência cada vez mais acirrada, como adverte Pavan (1999). Muitos especialistas na área avisam que investir em TV, rádio e anúncios em jornais e revistas apenas na época das provas de Vestibular não é o melhor caminho. Na sua opinião, o marketing educacional não envolve apenas propaganda e sim estar envolto numa estratégia de marketing.

Para Ana Elisa de Carvalho Melo, diretora de planejamento e marketing da Universidade de Mogi das Cruzes, citada por Pavan, é necessário buscar diferenciais num mercado onde a concorrência é acirrada. A Diretora entende que a universidade deve-se preocupar com o atendimento ao aluno, prestação de serviços e criação de eventos, sendo o marketing educacional indissociável da área administrativa das universidades, não mais respondendo apenas pela publicidade da instituição, mas envolvido em todo o seu planejamento.

Nesta mesma perspectiva, ressalta Domenich (2000), que o aumento da competitividade faz com que as instituições de ensino, principalmente as particulares, tenham a necessidade de comunicar com seu público interno e externo. Com a evolução do mercado, surge um consumidor consciente, preocupado não só com a qualidade dos bens e serviços que adquire, mas, também, com o seu impacto sobre o ambiente cultural, social e natural. Netto, professor de marketing e psicologia do consumidor e diretor da empresa Marvy Educação, citado por Domenich, defende a idéia de que “o marketing é totalmente compatível com a missão educacional e engloba não somente a propaganda, mas várias estratégias para melhorar a qualidade do ensino e a satisfação dos estudantes e funcionários.”

Na visão de Carlos Elidas do Prado, diretor de planejamento e marketing da Universidade de Mogi das Cruzes, também citado por Domenich, “o trabalho do marketing educacional envolve diversos fatores, desde a qualificação do corpo docente até a melhoria dos equipamentos e das instalações da universidade”. Segundo ele, “não adianta ter um professor doutor e a sala de aula ser ruim, explica.” O diretor acrescenta que não adianta propagar que a universidade oferece os melhores cursos sem passar as informações sobre o que está acontecendo no

meio acadêmico, por meio de anúncios em jornais da região e pelo trabalho da assessoria de imprensa.

Domenich (2000) constatou através de dados extraoficiais, que somente em 1999 ocorreu um incremento de 18% nos investimentos em mídia realizados pelas instituições de ensino.

A Anhembi/Morumbi, outra instituição paulista de ensino superior, citada por Domenick, investe no contato direto com alunos de escolas do ensino médio, promovendo feiras de trabalho, nas quais reúne professores da universidade e alunos para falarem sobre a profissão que escolheram. Possui também o programa de vivência universitária, onde propicia às pessoas que vão prestar o Vestibular o contato com as instalações da universidade.

As universidades querem melhorar a percepção de suas 'marcas' e ampliar o seu público, constata Vilardaga (1997). Ele afirma que a percepção das marcas das instituições de ensino superior costuma ser bastante regionalizada e que vêm contratando agências de publicidade prestigiadas, devido ao desinteresse crescente que vem ocorrendo pelos seus cursos de graduação. Para ele, o Exame Nacional de Cursos, o "Provão", será muito importante dentro do marketing universitário. O autor cita o exemplo da Universidade de Guarulhos, Universidade de Mogi das Cruzes e Universidade Anhembi/Morumbi e da Universidade Cidade de São Paulo como instituições de ensino superior que vêm recorrendo a agências como W/Brasil, Better, Talent e Companhia das Artes, respectivamente, para cuidarem de suas campanhas.

Penteado (1997) propõe alguns parâmetros para orientar a comunicação institucional das instituições e ensino superior, pautado no modelo de Gracioso:

- ✓ Investimentos em publicidade institucional.
- ✓ Investimentos em publicidade de marca.
- ✓ Investimentos em imagem institucional.
- ✓ Planejamento da comunicação institucional com definição dos objetivos estratégicas de ação e utilização de estratégias criativas.
- ✓ Utilização de grandes temas institucionais de nossa época como a valorização do consumidor, ecologia, empresa cidadã, ética e parceria.

- ✓ Utilização da pesquisa para o planejamento da publicidade institucional com pesquisas de opinião e atitudes em segmentos específicos, pesquisas de dados secundários e necessidade de informações contínuas.

Os candidatos às instituições universitárias exigem, cada vez mais, instituições competentes e detentoras de *status* reconhecido, para que nelas se inscrevam, conforme ressalta Franco (1999). Ele adverte ainda que muitas instituições privadas, que já demonstraram competência e que contam com um conceito ou posicionamento favorável, vêm conquistando um lugar de destaque na sociedade. Franco defende a existência de um sistema de planejamento e de avaliação interna e externa que dê suporte e que possibilite uma eventual correção nos rumos da instituição de ensino, para só depois se pensar em marketing educacional. Dentro do sistema de planejamento e avaliação, destacam-se seis importantes aspectos: a elaboração de um projeto de clima organizacional; a elaboração de um projeto institucional que deve funcionar como uma carta de princípios que rege a instituição; a elaboração de um plano de desenvolvimento, tendo como base o projeto institucional e os anseios da comunidade a qual a instituição serve; a elaboração anual de planos de trabalho consistentes com o projeto institucional e com o plano de desenvolvimento que representem a vontade da instituição no período de um ano; a fixação de indicadores de desempenho para averiguar o grau de acerto nas decisões tomadas e para estabelecer novas metas a serem alcançadas pela instituição universitária e a comunicação integrada interna e externa de seus propósitos e ações.

É ainda Franco (1999) quem sustenta que a instituição universitária é uma prestadora de serviços que oferece como produto ou serviço um resultado muito semelhante ao dos seus concorrentes, o que implica na necessidade da criação de diferenciais para que o público-alvo perceba as peculiaridades de cada uma. Esses diferenciais, em sua opinião, devem estar claramente identificados no projeto institucional da entidade. Ele complementa, afirmando que a instituição de ensino deve reconhecer e trabalhar efetivamente os elementos básicos do marketing: o que ela presta através do ensino, da pesquisa e da extensão; a praça ou o seu âmbito geográfico de atuação e sua sede; o preço auferido a instituição pela prestação de seus serviços e a promoção, ou as formas diversas com as quais se comunica com seus diversos públicos e o pós-venda, que é o apoio aos egressos através de seu

acompanhamento. Como estratégias de ação para solidificação do composto mercadológico das instituições educacionais propõe: a consideração das vertentes curso-pesquisa-extensão e egressos, pressupondo a participação cooperada na construção do projeto pedagógico, atendendo às diversas demandas ambientais; a criação de conceitos que ajudem a solidificar a imagem da instituição no elemento praça; a fixação de um preço compatível com o poder aquisitivo da clientela; a exploração da promoção “boca a boca”, como o mais poderoso instrumento de comunicação e a prática constante do pós-venda através do contato com ex-alunos, e com os organismos da sociedade que os acolhem.

4 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO

4.1 A diferenciação de produtos e serviços

As ofertas atualmente oferecidas pelas empresas prestadoras de serviços e produtoras de bens diversos ao mercado estão, a cada dia, mais semelhantes. As inúmeras escolhas a que tem sido submetido o consumidor atual, como referencia Trout (2000), requerem muitas vezes a pequenos aspectos diferenciais entre um e outro produto ou serviço. Neste escopo, torna-se fundamental a busca de elementos que ao mesmo tempo diferenciem e possibilitem a organização e a distinção de sua oferta frente em face da concorrência.

Para Nickels (1999), diferenciação de produto significa distinguir o pacote de produtos e serviços da organização, do pacote oferecido pelos competidores, de maneira que o consumidor assim o perceba. Nesse sentido, complementa afirmando que quando os consumidores percebem que o produto oferecido não é apenas diferente, mas significativamente melhor que os competidores, a empresa tem em mãos uma vantagem competitiva.

Do ponto de vista estratégico, a diferenciação do produto consiste em assegurar um meio de controle sobre a sua demanda, propagando e promovendo as suas diferenças em relação aos concorrentes. Na versão de Richers (1982), “a diferenciação resulta basicamente do desejo do vendedor de estabelecer-se firmemente no mercado e, ou, de isolar o seu negócio contra a concorrência de preços”.

O mundo atual assiste ao lançamento diário de novos produtos e serviços e até mesmo à criação de novas categorias de produtos e serviços numa velocidade jamais verificada, situação esta que não se mostra diferente no Brasil. Tomando-se como base apenas o objeto do trabalho, as instituições de ensino superior, percebe-se que a oferta de cursos cresceu sensivelmente em um período de aproximadamente quinze anos, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, o INEP, sem que se possam perceber diferenças significativas nos produtos e serviços das instituições ofertantes.

Tabela 4 – Evolução do número de cursos ofertados – Brasil – 1984-1998

Ano	Instituições				
	Total	Federais	Estaduais	Municipais	Privadas
1984	3.746	960	433	284	2.069
1985	3.923	989	461	335	2.138
1987	4.188	1.041	554	326	2.267
1988	4.288	1.054	600	273	2.361
1989	4.453	1.073	613	258	2.509
1990	4.712	1.085	644	272	2.711
1991	4.908	1.143	684	312	2.769
1992	5.081	1.154	723	367	2.837
1993	5.280	1.185	739	369	2.987
1994	5.562	1.270	769	373	3.150
1995	6.252	1.536	876	370	3.470
1996	6.644	1.581	964	433	3.666
1997	6.132	1.316	939	443	3.434
1998	6.950	1.338	1.125	507	3.980

Fonte: INEP, 2000. P. 45.

Num ambiente cada vez mais competitivo, é necessário diferenciar as ofertas para que se possa aproximar cada vez mais dos públicos consumidores, como afirma Carpenter (2001), no artigo intitulado “Mudando as regras do jogo em marketing”. Nessa linha, o autor acredita que as organizações podem diferenciar-se em suas marcas, afirmando que todas as percepções são, num primeiro momento, novas e que podem ser aprendidas. Um conjunto de associações mais rica pode trazer à memória do consumidor a recordação de determinada marca, afetando os seus sentimentos em relação a ela e a sua sensibilidade aos preços, complementando que “é importante descobrir os critérios de percepções estabelecidos pelos consumidores e explorá-los corretamente, influenciando a sua evolução de forma que os concorrentes não possam imitar”.

A discussão da necessidade de diferenciação e exclusividade na comunicação de produtos e serviços surgiu com Rosser Reeves, em 1960, conforme citado por Trout (2000). Presidente de uma agência de publicidade e considerado o papa das vendas agressivas, escreveu o livro denominado ‘Reality an advertising’, apresentando um conceito chamado ‘proposta de venda inconfundível’, que significava que todo anúncio deve fazer uma proposta ao consumidor, oferecer o produto ou serviço como um benefício; a proposta deve ser realizada de forma a não ser facilmente copiada pela concorrência; deve ser singular e enfática a tal ponto que influencie a

massa e atraia novos clientes para o produto, falando em exclusividade e diferença em 1960, num cenário muito diferente do atual.

Apesar da existência de inúmeros artigos e livros publicados que tratam sobre marcas, muito poucos abordam a questão da diferenciação com o destaque que o tema merece, conforme Trout (2000). De acordo com seu entendimento, é extremamente importante ser diferente nos dias atuais, em que os consumidores realizam suas escolhas com base nas diferenças implícitas ou explícitas dos produtos, serviços e marcas, o que torna necessária a existência de uma diferença real entre eles.

Nessa linha, Kotler (2000) acredita que as empresas devem buscar diferenciar suas ofertas no mercado, apesar de no seu entendimento as vantagens competitivas durarem pouco tempo. Segundo o autor, a empresa deve reformular suas estratégias em cada etapa do ciclo de vida do produto, explorando adequadamente novas formas de diferenciação e de posicionamento, definindo a diferenciação como “ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”.

No clássico “a imaginação de marketing”, Levitt (1985) declara que “a administração do processo de marketing pode em si ser um poderoso dispositivo diferenciador”. O autor chama a atenção para a forma pela qual a empresa gerencia o seu marketing e como pode usar isso como um instrumento poderoso de diferenciação, por exemplo, selecionando eficazmente o seu mercado e a política de preços, o seu produto e a marca, embalagem, propaganda, logística, distribuição, enfim, trabalhando adequadamente os elementos do marketing *mix*.

Trout (2000) declara, portanto, que hoje é muito mais difícil obter diferenciais significativos quando é encontrada uma enorme gama de novos produtos e serviços ofertados diariamente no mercado, sobretudo na diferenciação com base em benefícios, que encontra ainda produtos e serviços cada vez mais semelhantes. O autor salienta que idéias aparentemente geniais raramente conseguem diferenciar um produto, serviço, marca ou empresa, citando como exemplo a qualidade e orientação de acordo com o cliente, hoje tidas como esperadas, contrapondo-se, inclusive a Porter, afirmando que realizar melhor do que os concorrentes pode ser uma fonte de vantagem competitiva em curto prazo, mas é insuficiente num ambiente em que as empresas em geral tendem a pautar-se pelas outras, tornando-se mais parecidas.

É utilizada a seguir, a contribuição de Trout e Kotler para explicar através de seus modelos e de modelos de outros autores, como diferenciar produtos, serviços, marcas e empresas num ambiente cada vez mais competitivo, mostrando que estratégias que deram certo no passado têm sua eficácia limitada.

Creco e Schiffrin (1995) apud Kotler (2000) propõem que as organizações voltadas para o cliente estudem seus valores e proponham então ofertas que superem as suas expectativas, dentro de um processo que envolve três etapas:

1. Definição do modelo de valores para o cliente – a empresa relaciona todos os aspectos dos produtos e serviços que podem influenciar a percepção de valor do cliente.

2. Estabelecimento da hierarquia de valores para o cliente – a empresa aloca todos os fatores relacionados em quatro grupos: básico, esperado, desejado e inesperado.

3. Decisão sobre o pacote de valores para o cliente – a empresa combina itens tangíveis e intangíveis, experiências e resultados desenvolvidos para superar o desempenho dos concorrentes, conquistando a fidelidade e o encantamento dos clientes.

Kotler (2000) sustenta que o número de oportunidades de diferenciação varia de setor para setor e da qualidade e quantidade da vantagem competitiva que se pretende obter, como pode ser visualizado na Figura 9.

Figura 9 – Matriz de vantagem competitiva BCG
Abordagem para se conseguir vantagem competitiva

		Pouca	Muita
Tamanho da vantagem	Grande		
	Pequena		

Fonte: Kotler, 2000. p. 310.

No setor de volume, é onde as empresas podem obter poucas, porém significativas vantagens competitivas e onde a lucratividade está relacionada geralmente ao porte da empresa e à sua participação de mercado; no setor estagnado, há poucas vantagens competitivas e as que existem são pequenas, o que ocorre comumente no setor siderúrgico, onde é difícil diferenciar o produto ou diminuir os custos de fabricação; no setor fragmentado é que as empresas encontram muitas oportunidades de diferenciação, mas todas elas são pequenas em relação à vantagem competitiva, como no caso de um restaurante, que pode se diferenciar de várias formas, mas que acaba não obtendo grande participação de mercado; já no setor especializado, as empresas têm muitas oportunidades de diferenciação e todas elas têm grande retorno. A este respeito, são estas as palavras de Kotler:

os produtos podem ser diferenciados até certo ponto e nem todas as diferenças são significativas ou valem a pena, devendo ser submetidas a alguns critérios, como: importância, ela oferece um benefício de alto valor a um número significativo de consumidores; destaque, a diferença é oferecida de maneira destacada; superioridade, ela é superior a outras formas de se obter benefícios; exclusividade, não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes; acessibilidade, o comprador deve poder pagar pela diferença; lucratividade, a empresa deve considerar a diferença lucrativa e que as empresas necessitam ainda desenvolver um posicionamento para cada oferta ao mercado (Kotler, 2001, p. 320) .

Milind Lele, citado por Kotler (2000), afirma que as empresas diferem no seu potencial de 'manobra' a partir de cinco dimensões: mercado-alvo, produto, canal, promoção e preço. Sua liberdade de ação é também afetada pela estrutura do setor e pela sua posição no setor, conforme abordado na Tabela 5:

Tabela 5 - Variáveis de diferenciação

<i>Produtos</i>	<i>Serviço</i>	<i>Pessoal</i>	<i>Canal</i>	<i>Imagem</i>
Forma	Facilidade de pedido	Competência	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientação ao cliente	Capacidade de resposta		
Confiabilidade	Manutenção e reparo	Comunicação		
Facilidade de reparo	Serviços diversos			
Estilo				
<i>Design</i>				

Fonte: Kotler, 2000. p. 310.

Não existe uma 'mesma mercadoria'. Todos os bens e serviços podem ser diferenciados, de acordo com a visão de Levitt (1985). Nesse sentido, ele considera que a diferenciação ocorre tanto nos aspectos tangíveis quanto nos intangíveis, como no caso das chamadas *commodities*, como grãos, metais e outros produtos genéricos historicamente indiferenciados, em que a diferenciação irá ocorrer na forma como a transação é realizada, como o produto é oferecido, como é entregue, dentre outras.

Já Trout (2000) propõe as seguintes etapas como o processo de diferenciação de produtos e serviços:

Primeira etapa - a mensagem da empresa tem que fazer sentido no contexto da categoria, pois existem sempre concorrentes utilizando suas argumentações. Sugere relacionar numa escala de 1 a 10 os atributos básicos envolvidos numa categoria e pedir para que as pessoas a classifiquem em todos os concorrentes, com o objetivo de descobrir quem é o 'dono' de cada idéia ou conceito.

Segunda etapa - encontrar a idéia diferenciadora. O autor propõe ser o único em cada categoria, distanciando-se da concorrência, citando o exemplo do grande número de faculdades e universidades americanas que são muito semelhantes, sobretudo na disposição de aceitar auxílio governamental sob a forma de bolsas e empréstimos aos estudantes. O *Hillsdale College*, situado a aproximadamente 144

quilômetros de Detroit, imaginou uma proposta de venda inconfundível perante o seu público conservador: 'estamos livres da influência do governo'; foi o conceito utilizado pela instituição para posicionar-se adequadamente. A organização deve, portanto, encontrar uma diferença e depois utilizá-la de forma a oferecer um benefício aos seus clientes.

Terceira etapa - obter as credenciais. A empresa precisa possuir elementos que apoiem sua idéia diferenciadora, tornando-a fidedigna devido ao fato dos consumidores serem normalmente céticos e não aprovarem argumentações sem uma base lógica e comprovável.

Quarta etapa - comunicar a diferença. O autor sustenta que todos os sistemas de comunicação da empresa devem estampar a diferença sem medir os recursos necessários para implementá-los.

Quinta etapa - a elaboração de programas que comuniquem ao público-alvo a diferença a ser explorada pela empresa, iniciando o processo de posicionamento ou da diferenciação do produto ou serviço na mente dos clientes em potencial.

Além do cumprimento destas etapas, Trout (2000) sustenta algumas questões que podem corroborar no processo de diferenciação de produtos e serviços:

1. Ser o primeiro a apresentar uma nova idéia ou um novo produto. Ocorre daí uma enorme vantagem competitiva para a organização, porque a mente dos consumidores não gosta de mudar, "as pessoas tendem a se agarrar àquilo que têm". O autor lembra que Harvard foi a primeira universidade da América do Norte e ainda é percebida como líder das universidades.

Para a mente do público, o fato de algumas empresas terem sido pioneiras em alguma categoria de produtos as torna diferentes dos seus imitadores e elas adquirem um status especial, por terem sido as primeiras a chegar ao topo da montanha (Trout, 2000, p. 94).

2. A posse de um atributo. Uma característica, uma peculiaridade ou um aspecto distintivo de um produto ou serviço, sobretudo quando orientados para benefícios, podem ser fortes aliados no processo de diferenciação.

3. A liderança. É forma mais poderosa para diferenciar qualquer marca, sustenta. As pessoas tendem a igualar grandeza com sucesso, *status* e liderança. Há diversas formas de liderança, como a tecnológica, em desempenho ou em vendas; sendo

necessário sempre que a empresa proclame esta liderança, lembrando ao mercado que no que se é líder.

4. A tradição. As mentes dos consumidores são normalmente inseguras e necessitam de apoio psicológico nesta questão. A especialização, uma questão geralmente atrelada à tradição, é um outro elemento diferenciador, devido à tendência dos consumidores que se impressionam mais facilmente com as empresas que se concentram em uma atividade ou produto específico, percebendo-as como especialistas e em decorrência mais focados em suas mentes.

5. A renúncia. O processo de diferenciação pode, muitas vezes, levar a organização a renunciar de alguma coisa para sustentar a sua estratégia. O autor afirma que ao estudar diversas categorias, percebeu que 'mais, muitas vezes, pode significar menos'. As empresas podem se ver obrigadas a renunciar a produtos, múltiplos atributos e a segmentos de mercado.

Semenik (1995), indo ao encontro do pensamento de Kotler, afirma que o sucesso do posicionamento depende da estratégia de diferenciação adotada pela empresa, sendo fundamental identificar o lugar da marca em relação à concorrência, segmentos do mercado consumidor e preferências do consumidor dentro daquela categoria de produto.

Diante da questão de quantas diferenças uma organização deve promover, Kotler (2000) propõe o método da seleção da vantagem competitiva apresentada na Tabela 6, com os exemplos de posicionamentos centrados em tecnologia, custo, qualidade e atendimento.

Tabela 6 - Método para seleção de vantagem competitiva

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Vantagem competitiva	Posição da empresa	Posição do concorrente	Importância de melhorar a posição (A/M/B)	Disponibilidade e velocidade (A/M/B)	Capacidade do concorrente melhorar sua posição (A/M/B)	Ação recomendada
Tecnologia	8	8	B	B	M	Manter
Custo	6	8	A	M	M	Monitorar
Qualidade	8	6	B	B	A	Monitorar
Atendimento	4	3	A	A	B	Investir

A = Alta; M = Média; B = Baixa

Fonte: Kotler, 2000. p. 325.

De acordo com o exemplo, sendo 1 o pior resultado e 10 o melhor, percebe-se que o concorrente tem melhor nota em custo, as duas empresas têm a mesma nota

em tecnologia, a empresa oferece maior qualidade que o concorrente e ambas oferecem atendimento abaixo da média.

4.2. A Importância da marca no processo de diferenciação e posicionamento de produtos e serviços

De acordo com os argumentos firmados por Ries (1999), a essência do marketing é o desenvolvimento da marca na mente do consumidor, sendo a mesma a essência de uma empresa.

Ries acrescenta que existe uma tendência das organizações que possuem marcas representativas na mente dos consumidores em expandir sua base, entrando em novos mercados e capturando outros atributos. Segundo ele, isso pode ser fatal. Algumas idéias devem ser sacrificadas no processo de associar atributos aos produtos e não é possível associar muitos conceitos na mente do consumidor. A essência de uma marca deve ser passada através de um atributo ou de uma idéia, mesmo que isso exija sacrifício da empresa. “O que precisam ser expandidos são os mercados e não a marca”, afirma.

Diferentemente de Ries, Aaker (1999) não acredita na força do foco e do posicionamento e sim na arquitetura da marca. O especialista da *University of California* de Berkeley argumenta que “arquitetura de marca significa articular todas as marcas da empresa de tal maneira que funcionem juntas e gerem mensagens claras, sinergia e impacto.” Ele sustenta que os fatores-chave principais e determinantes do valor da marca são lealdade, que reduz a vulnerabilidade da empresa às ações da concorrência; reconhecimento do nome e dos símbolos; qualidade percebida, determinante na decisão de compra e conjunto de associações, ou as idéias invocadas no consumidor. “A arquitetura da marca, as mudanças atuais na forma de se fazer publicidade e a globalização econômica devem ser as preocupações centrais das organizações ao lidarem com suas marcas e produtos”, afirma o autor.

A ‘alma’ da marca é o que faz com que o consumidor reconheça e distinga rapidamente um produto ou serviço, é o que declara Gama (2001). Para ele, ocorre excessiva orientação para o produto na propaganda atual, pois a grande maioria das empresas falha em não tentar ganhar o coração e a mente de quem está do outro

lado da mensagem. “A comunicação chata e ineficaz é a mais cara que existe, não importando o valor que se pagou por ela”, afirma. As pessoas querem se identificar com aquilo que compram; comprar é um ato sociológico, psicológico e diferenciador, sendo a grande missão da comunicação a diferenciação. A marca se constrói na mente das pessoas com conceito, forma e regularidade e, quando bem construída, resiste ao tempo e à ação da concorrência. Na mesma corrente de pensamento de Ries, Gama reafirma o problema da retenção da comunicação no cérebro e o processo de construção de marca exige uma comunicação diferenciada.

A exemplo dos outros autores, Tavares (1998) também considera que a marca é um dos ingredientes que as organizações utilizam em suas estratégias para diferenciar a sua oferta. Assim, se expressa:

A marca deve estar vinculada a algumas peculiaridades relacionadas à criação e manutenção do valor percebido pelo consumidor. É através da marca que a empresa promete e entrega ao cliente um valor superior ao encontrado no mercado (Tavares, 1998, p.17).

Em sua opinião, a marca é que dá significado aos produtos e serviços adquiridos pelos consumidores; o que o consumidor compra é a marca e não o produto ou serviço. Diante de marcas fracas, os consumidores geralmente percebem os produtos e serviços como sendo semelhantes. E continua:

A marca é um nome, termo, signo, símbolo ou design, distinto ou combinado com a função de identificar a promessa de benefícios, associada a bens e serviços, que aumenta o valor de um produto além de seu propósito funcional, tendo uma vantagem diferencial sustentável (Tavares, 1998, p. 21).

Bevis, (apud Tavares,1998), complementa, afirmando que o processo de construção da imagem pressupõe a identificação de como a empresa é vista e quais são os elementos responsáveis pela formação e mudança de sua imagem, listando os seguintes elementos facilitadores no processo de sua identificação: o processo pelo qual as pessoas obtêm informações sobre a empresa e como suas impressões são formadas; porque as pessoas têm impressões favoráveis e desfavoráveis da empresa, e em quais aspectos vêm ocorrendo mudanças na imagem da empresa ao longo do tempo.

4.3 O posicionamento de produtos, serviços e marcas

4.3.1 O posicionamento com enfoque na comunicação

O posicionamento, etapa posterior à diferenciação de produtos e serviços, foi concebido enquanto teoria por dois executivos da área de propaganda, Ries e Trout, como citado por Kotler (2000), que o enxergam como um exercício criativo realizado com um produto existente.

O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição e até mesmo uma pessoa...Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente em potencial (Ries e Trout, apud Kotler, 2001, p.321).

Cobra (1992) também identifica os autores como pioneiros na discussão do posicionamento, ponderando, contudo, que os mesmos lhe dão o tratamento muito mais como uma estratégia de comunicação do que como uma estratégia do composto de marketing.

Outros estudiosos também atribuem a Ries e Trout a concepção teórica do posicionamento, lembrando que o seu primeiro impulso deu-se com a publicação do artigo "A Era do Posicionamento", na revista *Advertising Age*, nos Estados Unidos, em 1972.

Para Ries e Trout (1993), produtos já conhecidos possuem uma posição definida na mente dos consumidores, sendo difícil para um produto concorrente modificar as posições dessas marcas, restando aos mesmo algumas ações alternativas, como: reforçar a posição atual da empresa e seu produto na mente do consumidor, conquistar uma posição não-ocupada ou até mesmo destruir ou reposicionar a concorrência. Eles sustentam que 'falhas de comunicação' é a desculpa mais comum atribuída por pessoas, organizações e governos para justificar a causa de seus problemas, embora cada vez mais a sociedade torne-se supercomunicativa. No livro "Positioning, the battle for your mind", eles propõem uma nova abordagem à comunicação, sobretudo aquela utilizada pela propaganda, que vem se tornando cada vez mais indesejável, desagradável e detestada pelo público-alvo. O posicionamento é, portanto, um conceito bastante simples que começa com um

produto, uma empresa, um governo, uma pessoa, e o que se faz com a mente do cliente em perspectiva a respeito dos mesmos. O posicionamento é também apresentado como uma resposta à sociedade cada vez mais saturada de comunicação e como um modo de lidar com o 'jogo da propaganda' contemporânea.

Complementando o conceito, os autores explicam que o posicionamento trata-se, na verdade, de manipular e realinhar as múltiplas conexões que há na mente dos consumidores-alvo, sem a necessidade de se criar algo novo. Nesse sentido, são estas as suas palavras:

O mercado atual já não reage às estratégias que deram certo no passado; existem produtos demais, empresas demais e comunicação demais; a mente humana reage ao excesso de comunicação funcionando como um filtro, rejeitando a maior parte da comunicação a qual se expõe, só aceitando aquilo que de alguma maneira coincide com o seu conhecimento e experiências anteriores. (Ries e Trout, 1999, p.4).

A simplificação da mensagem é apontada como a melhor forma de abordagem na sociedade atual, saturada de comunicação. A mensagem deve ser o mais 'afiada' possível para que 'corte' a mente, ou ainda ser livre de ambigüidades. A empresa deve também concentrar-se na perspectiva do receptor da mensagem, ou seja, no *prospect* e não no produto ou serviço ofertado.

Na mesma linha dos outros autores citados, Keegan (1999), que também atribui a Ries e Trout a formulação da teoria do posicionamento em 1969, afirma que:

Posicionamento é a estratégia de comunicação baseada na noção de 'espaço' na mente, ou o ato de colocar uma marca na mente dos consumidores, sobrepondo-a e opondo-a a outras, em termos de atributos e benefícios oferecidos (Keegan, 1999, p. 324).

Nickels (1999) reconhece no posicionamento uma etapa posterior à seleção dos mercados-alvo. Segundo ele, os clientes atuais e potenciais utilizam posições como uma regra rápida para classificar determinadas categorias de produtos e serviços, que numa dada situação de compra surgem na sua mente para ajudar no processo de escolha. Destaca ainda que a posição deve ser observada na perspectiva do cliente, com base naquilo que acreditam, necessitam e desejam.

O posicionamento de uma organização é a definição de sua identidade, a forma que organiza-se e arruma-se para corresponder às expectativas dos mercados que pretende sensibilizar, encantar e fidelizar, segundo Souza (1999). Ele acredita que,

depois de assimilado e convertido em imagem, um determinado posicionamento deve ser respeitado por todas as pessoas da empresa, principalmente por seus dirigentes. A exemplo de Ries e Trout, Souza também defende que estender uma marca de sucesso a novos produtos, sobretudo em diferentes categorias, é uma temeridade, pois, além de não alavancar novos produtos, acaba enfraquecendo, na cabeça das pessoas, a percepção, o entendimento e a imagem da marca original.

Já para Santesmases (1998), o posicionamento é um “lugar ocupado pelo produto ou marca”, segundo as percepções dos consumidores, em relação a outros produtos e marcas comparados a um produto tido como ideal, defende a utilização de instrumentos como o mapa de posicionamento, que mede a posição dos produtos e marcas de uma empresa e os compara com produtos e marcas concorrentes, e a utilização de programas como o Mark, que auxilia na determinação da posição relativa de um grupo de produtos avaliados por uma série de atributos específicos.

Churchill Jr. (2000) sustenta, porém, que a percepção a ser desenvolvida na mente do cliente ou *prospect*, deve estar pautada com base no valor e na confiabilidade e no que os consumidores não são mais facilmente enganados por afirmações que não correspondam à realidade.

O posicionamento mostra, então, como os consumidores localizam as marcas atuais e, ou, potenciais em um dado mercado, segundo McCarthy (1997). De acordo com sua percepção, o estudo exige uma pesquisa de marketing formal, com os resultados anotados em gráficos e indicando a posição dos produtos da empresa em relação aos concorrentes, podendo ser muito útil quando as ofertas concorrentes são muito similares.

O posicionamento ajuda os gerentes a entenderem como os consumidores vêem seu mercado. Ele pode ser muito útil como parte de uma análise mais ampla de mercados-alvos. A primeira vez que tal análise é feita, os gerentes podem ficar chocados como as percepções dos consumidores em relação a um mercado podem ser diferentes das suas. Simplesmente por essa razão o posicionamento é útil. (McCarthy, 1997, p. 77).

McCarthy sustenta, porém, que a análise do posicionamento centrada apenas no produto pode ser perigosa, uma vez que podem ocorrer mudanças drásticas no mercado sem que a empresa se aperceba, citando, como exemplo, o caso do mercado de sabonetes, onde centrar as atenções apenas nos sabonetes em barra pode ser desastroso em face do avanço dos sabonetes líquidos. É recomendável

uma análise mais aprofundada que remete ao conceito de concorrência genérica. Nessa linha, as instituições de ensino superior devem, além de focar seus esforços de posicionamento na concorrência, com seus produtos e serviços similares, atentarem-se para os novos modelos de educação superior, como a educação a distância, cursos seqüenciais, universidades corporativas, dentre outros.

Ries e Trout (1993) trazem outras contribuições ao processo de posicionamento, apregoando que as empresas precisam ter seus programas em sintonia com as denominadas por ele “leis de marketing”, ressaltando, contudo, que muitos autores não admitem que elas existam, embora venha estudando, juntamente com Trout, há mais de vinte e cinco anos “o que dá e o que não dá certo em marketing”, descobrindo que o que funciona bem quase sempre está em sintonia com alguma força fundamental do mercado. As 22 leis apresentadas são a síntese de princípios de marketing que irão regular, segundo ele, o sucesso e o fracasso no mercado. Dentre elas merecem destaque: lei da liderança - é melhor ser o primeiro do que o melhor; é muito mais fácil penetrar na mente primeiro do que tentar convencer alguém a mudar para um produto melhor do que aquele que penetrou primeiro na sua mente; lei da categoria – se não puder ser a primeira em uma categoria, a empresa deve estabelecer uma nova categoria em que possa ser a primeira; lei da percepção – afirma que marketing não é uma batalha de produtos e sim uma batalha de percepção; lei do foco – apregoa que o mais poderoso conceito em marketing é representar uma palavra na mente, estreitando o foco para uma única palavra ou conceito; lei da escada – enfatiza que a estratégia a adotar depende do degrau ocupado na ‘escada’ da mente dos consumidores em perspectiva; lei da perspectiva – demonstra que os efeitos do marketing ocorrem por um período prolongado; e lei da extensão de linha – apregoa que o líder de qualquer categoria é aquele que não possui extensão de linha e que as empresas continuam utilizando a estratégia porque ela normalmente mostra-se eficaz no curto prazo e a lei do sacrifício, que trata da questão de se desistir de alguma coisa não muito clara, a fim de obter o adequado posicionamento na mente do cliente em perspectiva.

4.3.2 O posicionamento com enfoque ampliado

Alguns autores, ao contrário de Ries e Trout, reconhecidamente aqueles que primeiro trataram a questão do posicionamento, levam ao conceito para todo o composto de marketing, não o restringindo apenas ao aspecto comunicação.

Tavares (1998), por exemplo, admite que o posicionamento é um processo conceitual, estratégico, analítico e criativo de decisão que resulta numa declaração de seu conteúdo e significado, denominada proposição de valor, que vai além da noção restrita de que o posicionamento seja baseado apenas em comunicação; é baseado nos conhecimentos e nas habilidades da empresa e tem representatividade tanto para o consumidor como para a empresa, sendo fundamental, portanto, o desenvolvimento de estratégias de posicionamento para se criar na mente do consumidor uma exata percepção sobre os atributos de um produto ou de uma empresa e para que cada marca ocupe uma posição única na mente do cliente em perspectiva, desenvolvendo, assim, a sua própria identidade.

McKenna (1997) percebe que na estratégia de posicionamento tradicional, a empresa decide como deseja se posicionar, cria um *slogan*, transmite a mensagem desejada e investe em anúncios e promoções para divulgar seu *slogan*. “Esse método baseia-se na manipulação da mente do consumidor e é centrado na empresa”, afirma o autor. Ele complementa, advertindo que atrás de uma boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento, mas que o cliente atual é instável diante de tantas opções e, por isso, atrela a questão do posicionamento à fidelidade do cliente no âmbito do marketing moderno. Para o autor, a abordagem tradicional do posicionamento já não tem o mesmo efeito diante da multiplicidade de novas tecnologias que podem tirar uma empresa de posição de destaque e colocá-la em uma posição frágil quase que da noite para o dia, não havendo publicidade ou propaganda capaz de impedir que isso ocorra.

McKenna sugere então o posicionamento dinâmico, que é um processo multidimensional, compreendido por posicionamento do produto, posicionamento do mercado e posicionamento da empresa, bem como a sua interação, criando sinergia. O posicionamento do produto e serviço é como a empresa deseja colocá-lo no mercado, levando-se em conta fatores intangíveis, como liderança em tecnologia e a qualidade do produto. No posicionamento no mercado, o produto ou serviço busca

ganhar reconhecimento do mercado e adquirir credibilidade junto aos consumidores para conquistar uma posição sólida. No posicionamento da empresa - estágio final do processo - as empresas devem se preocupar com o seu próprio posicionamento, sendo a maneira principal através do sucesso financeiro, pois os consumidores relutam em comprar produtos e serviços de empresas com problemas financeiros, principalmente se forem complexos.

Já Etzel (2001) enfoca o posicionamento como uma das etapas do processo de planejamento estratégico, após a análise situacional e do estabelecimento dos objetivos. Afirma que as organizações precisam criar uma imagem para o seu produto na mente dos consumidores, que, ao mesmo tempo, os posicione e os distinga dos concorrentes. Uma vantagem diferencial viável tem que ser identificada, a chamada vantagem diferencial.

Da mesma forma que os conceitos de vantagem e desvantagem diferencial podem ser aplicados a produtos e serviços diversos, eles também podem ser úteis em instituições de ensino superior, que, embora ofereçam um serviço que pode ser qualificado como 'nobre', não deixam de sofrer comparações quantitativas e qualitativas em face dos demais atores participantes do setor. Assim, Etzel exprime suas idéias:

A capacidade da administração de trazer a atenção para um produto e diferenciá-lo, de forma favorável, de produtos similares é um bom passo em direção à determinação dos rendimentos daquele produto. Assim, a administração precisa engajar-se no posicionamento, o que significa desenvolvimento de imagem que um produto projeta em relação aos produtos da concorrência e a outros produtos da empresa (Etzel, 2001, p. 225).

As necessidades do mercado-alvo, bem como as características da organização, têm de ser sempre consideradas na elaboração da estratégia de posicionamento, afirma Etzel. Os administradores de marketing possuem algumas estratégias que podem ser utilizadas, como:

1. Posicionamento em relação à concorrência - Para as empresas que já possuem uma forte vantagem diferencial ou estão tentando solidificar essa imagem a melhor posição é diretamente contra a concorrência.
2. Posicionamento em relação a uma classe de produto ou a um atributo - É a estratégia que atrela a associação ou o distanciamento da imagem de um produto a

uma classe de produto ou a um atributo, por exemplo 'baixo consumo de energia', 'alta concentração de nutrientes', ou 'segurança'.

3. Posicionamento pelo preço e pela qualidade - O posicionamento de um produto ou serviço pode ser realizado com ênfase no seu preço, na sua qualidade ou em ambos; porém, ao contrário da qualidade, o preço pode ser posicionado tanto como alto ou como baixo, dependendo do mercado-alvo e de suas características.

4. Expansão do mix de produtos - A expansão do mix de produto pode ocorrer acrescentando-se um item similar em uma linha existente de produto com a mesma marca, denominada estratégia de extensão de linha, como as universidades, citadas por Etzel, que oferecem seus programas para estudantes potenciais mais velhos; ou a extensão do mix, que é o acréscimo de uma nova linha de produto às linhas atuais da organização, relacionada ou não com os produtos atuais.

5. Alteração de produtos existentes - A alteração de um produto existente pode ser conveniente para a organização, ao contrário do desenvolvimento de um novo produto. O redesenho do produto ou serviço é uma estratégia muitas vezes utilizada com sucesso, outras com fracasso como no caso da New Coke, substituída rapidamente pela Coca-Cola Classic.

6. Contração do mix de produto - Alternativa estratégica de eliminar uma linha de produtos ou simplificar o sortimento dentro dessa linha, objetivando geralmente maiores lucros com menos produtos.

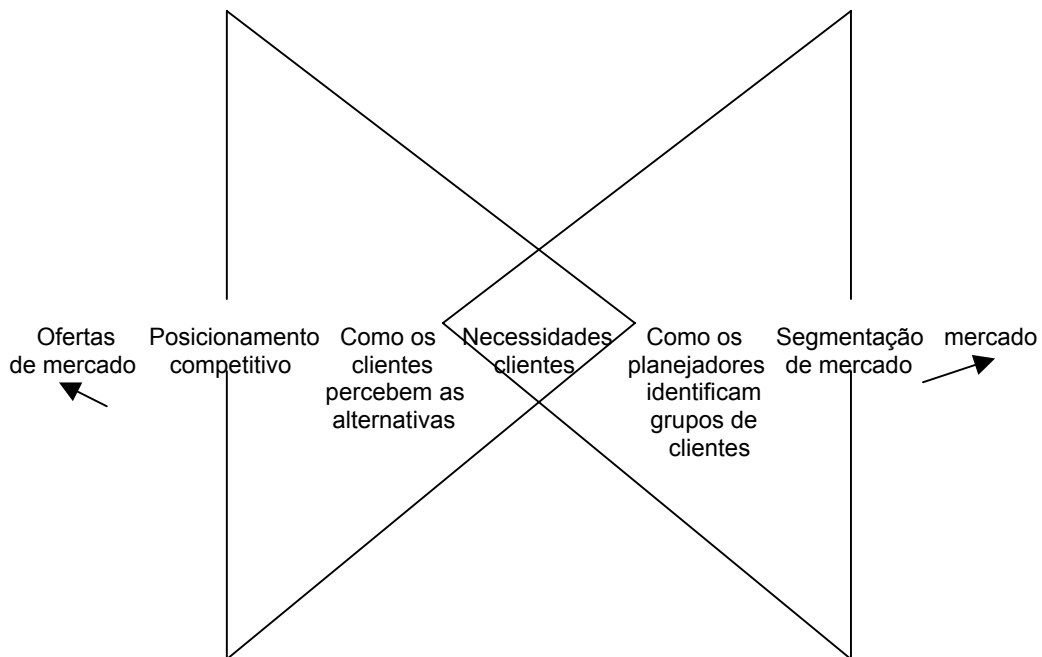
7. *Trading up* e *trading down* - São estratégias que envolvem a mudança no posicionamento do produto e a expansão de sua linha. *Trading up* é a ação de acrescentar um produto mais caro a uma linha para atrair um mercado mais amplo, enquanto *trading down* significa acrescentar um produto de preço mais baixo a uma linha de produtos existente. A utilização de ambas as estratégias envolve a imagem da organização, sendo muitas vezes aconselhável desvincular a marca original dos produtos e serviços atualmente oferecidos.

A exemplo de Etzel, Cobra (1992) acredita que o posicionamento pode ser utilizado pelas empresas como elemento de formulação estratégica, desde que seja levada em consideração a percepção do posicionamento de seus produtos nos segmentos de mercado onde atua e que seja feita uma análise, em cada um desses segmentos, da situação da empresa e da concorrência. Nesse sentido, a empresa deve analisar o meio ambiente, as características de seus produtos, as características dos produtos concorrentes do mercado e o comportamento do

consumidor para estabelecer a posição de mercado da empresa.

Hooley (2001) destaca o posicionamento competitivo e a segmentação como importantes elementos da estratégia de diferenciação das organizações, ressaltando que o primeiro diz respeito a como os clientes percebem as ofertas alternativas no mercado comparando-as a outras e o segundo como a organização pode dividir o mercado em grupos de clientes similares que justifiquem suas características singulares frente ao mercado como um todo. O autor trabalha muito mais o posicionamento como uma estratégia de identificação de posições competitivas do que como estratégia de comunicação, como demonstrado na Figura 10.

Figura 10 – Posicionamento competitivo e segmentação de mercado



Fonte: Hooley, 2001. p. 178.

O autor entende, a exemplo de Kotler (1998), o posicionamento como o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa, de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa e distrital nas mentes dos clientes-alvo. Ressalta, porém, que nem todas as diferenças competitivas – resultado da estratégia de posicionamento competitivo – se traduzem em fortes posições competitivas, devendo basear-se em alguns critérios como: **importância**, a diferença deve criar um benefício altamente valorizado por um número significativo de clientes; **distinção**

e **disponibilidade**, a diferença não pode ser imitada ou melhor desempenhada por outros; **superior**, a diferença deve sustentar uma forma superior para o cliente obter o benefício esperado; **comunicável**, a diferença deve ser capaz de ser comunicada e entendida pelos clientes; **acessível**, os clientes devem poder pagar pela diferença e; **rentável** para a empresa.

À luz dos entendimentos de Hooley (2001), o conceito de posicionamento competitivo difere do conceito original de posicionamento de Ries e Trout, porque é mais amplo e voltado para como cada oferta distintiva impacta nos clientes, concentrando-se nos benefícios oferecidos e na forma como se posicionam na mente dos clientes.

Como principais erros da estratégia de posicionamento, citados também por Kotler (1998), Hooley aponta-nos: subposicionamento, quando os clientes têm apenas idéias vagas sobre a empresa e seus produtos, tendo-os como 'produtos a mais'; supraposicionamento, quando os clientes têm uma idéia superficial sobre a empresa, marca ou produto, prejudicando eventuais estratégias da empresa de oferecer outras versões; posicionamento confuso, quando as mensagens são constantemente mudadas ou contraditórias, gerando confusão nos clientes quanto ao verdadeiro posicionamento da empresa; posicionamento duvidoso, quando as mensagens realizadas pela empresa, produto ou marca não são aceitas ou tidas como não verdadeiras pelos clientes em potencial.

Cravens (1981), na mesma linha de Hooley, enxerga o posicionamento como uma necessidade estratégica imposta pelo ambiente e suas rápidas e contínuas mudanças. Acrescenta o autor que os principais desafios impostos nas decisões de posicionamento são:

Analisar a (s) posição (ões) presentemente ocupada (s) pela empresa; identificar as mudanças desejáveis nas posições estratégicas e evitar que sejam forçados posições indesejáveis devido a forças externas, como o governo; determinar quando e como efetuar as mudanças desejadas, ou manter as posições existentes (Cravens, 1981, p. 200).

Ele aponta como decorrentes do posicionamento escolhido pela organização as alternativas de equilíbrio, de retenção de mercado, de desenvolvimento de mercado, de crescimento e de novos empreendimentos, com as decisões de marketing variando consideravelmente de acordo com a posição ou as posições estratégicas

ocupadas pela empresa.

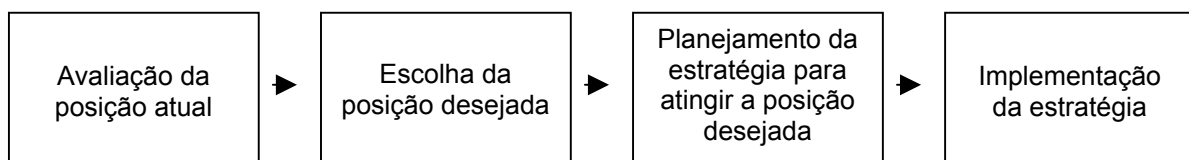
4.3.3 O posicionamento do serviço educação superior

Kotler (1994) compreende que o conceito de posicionamento proposto por Ries e Trout também pode ser aplicado às instituições de ensino, notadamente as de ensino superior:

Todas as instituições mantêm uma posição nas mentes daqueles com os quais têm contato ou a conhecem. Uma posição descreve como uma pessoa ou grupo percebe uma instituição em relação a outras. Frequentemente, as pessoas descrevem escolas e faculdades em termos comparativos como os seguintes: 'O colégio com a melhor equipe de futebol, a Harvard do oeste (Stanford)', 'A melhor faculdade de direito para quem pretende trabalhar em Wall Street' e assim por diante (Kotler, 1994, p.172).

O desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento envolve as seguintes etapas, segundo afirma: avaliação da posição atual no mercado, escolha da posição desejada, planejamento de estratégias para atingir essa posição e implementação da estratégia, conforme demonstrado da Figura 11.

Figura 11 – Etapas de desenvolvimento da estratégia de Posicionamento



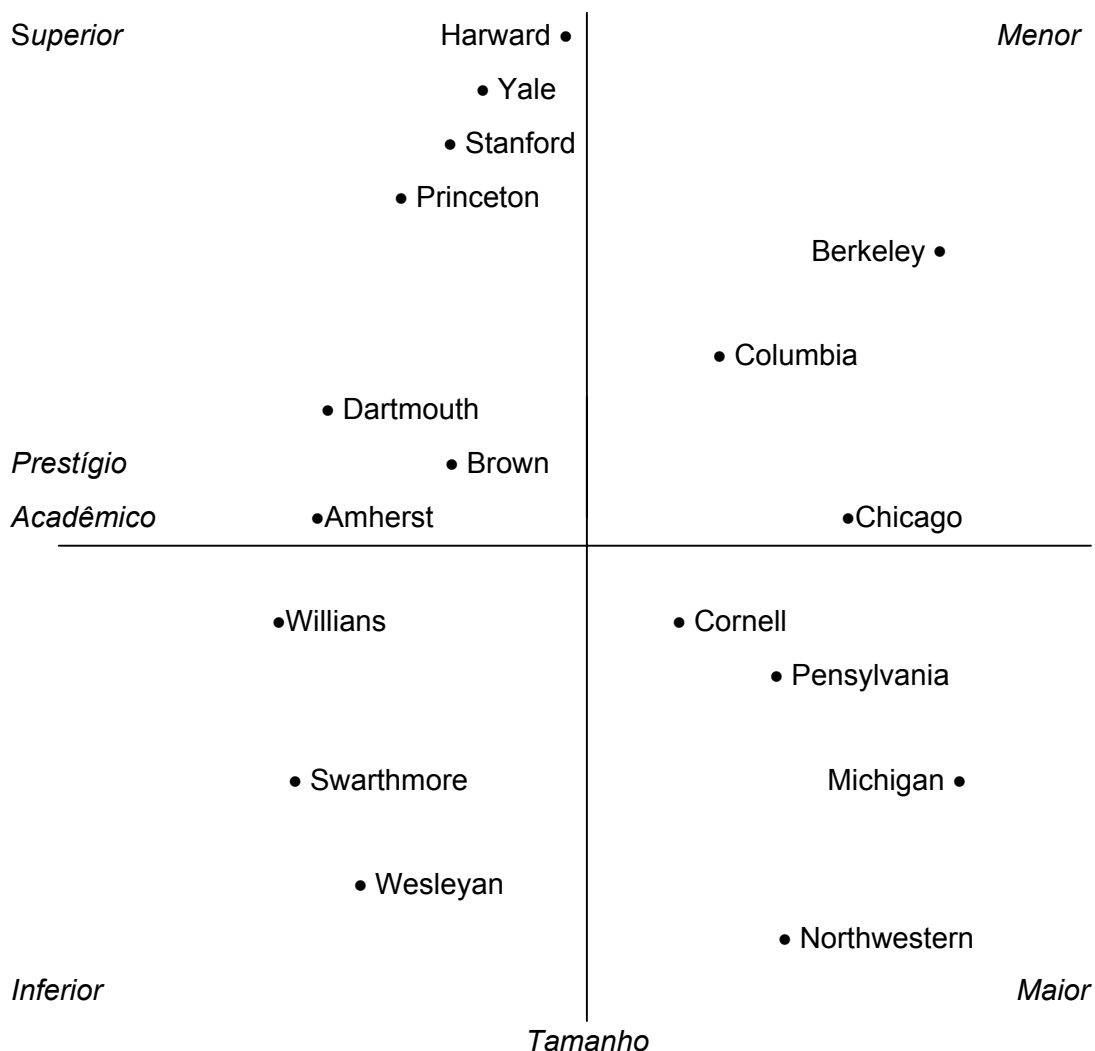
Fonte: Kotler; Fox, 1994. p. 172.

A instituição deve fazer levantamentos junto aos públicos aos quais considera relevantes para poder obter sua posição atual em relação aos seus concorrentes, ao mesmo tempo em que devem descobrir quais são os atributos-chave considerados pelos seus públicos para compará-la a outras instituições, descobrindo suas posições-relativas e a dos concorrentes mais relevantes.

Na etapa da escolha da posição desejada, a instituição terá algumas opções, como trabalhar e desenvolver a posição atual com os estudantes e outros, considerando-a como satisfatória; desenvolver uma nova posição e comunicá-la ou

posicionar-se numa dimensão ainda não explorada com o seu público. Kotler (1994) cita o exemplo da *Yale*, que foi avaliada em pesquisas com nota máxima em termos de prestígio acadêmico, mas com notas menores em aspectos de agradabilidade, conforme demonstrado na Figura 12. Após a análise dos resultados a Universidade pôde avaliar se mantinha ou não a posição atual.

Figura 12 – Mapa de percepções de similaridades entre faculdades – *Univesity of Yale, students perceptions of Yale and its competitors*



Fonte: Kotler; Fox, 1994. p. 174.

Kotler (1994) insiste, contudo, que mudar a posição de uma instituição no mercado acadêmico é difícil. Ele defende a idéia de que a instituição deve escolher a

posição apropriada e depois mantê-la com todos os seus esforços. Se a instituição educacional, por exemplo, decidir ser reconhecida como de maior prestígio acadêmico, ela deverá examinar seu portfólio acadêmico e determinar áreas para investimentos, atraindo professores renomados e criando cursos especiais para alunos que obtiveram notas mais altas no segundo grau, dentro de uma estratégia cuidadosamente coordenada para se obter o resultado desejado ao longo do tempo.

No processo de formulação estratégica destacam-se algumas estratégias, dentre elas a estratégia de mercado-alvo, em que a instituição segmenta o seu mercado por idade, sexo, renda, localização geográfica, estilo de vida e outras variáveis. Na Figura 13 é mostrado o mercado de alunos para o curso de Jornalismo: alunos em idade universitária, alunos adultos e praticantes de jornalismo; mostra também três tipos de habilitações: jornalismo de rádio e televisão, jornalismo impresso e relações públicas. A partir das variáveis apresentadas, Kotler (1994) utiliza o exemplo a faculdade de Jornalismo da *Desert University*, que atende a todos os nove segmentos, sem qualquer atenção especial a nenhum deles; sendo que ao mesmo tempo os concorrentes estão começando a concentrar-se em certos segmentos de mercado, como a *Universit of Texas*, que está se especializando em preparar alunos em idade universitária para jornalismo de rádio e televisão ou a *Northwestern University*, que está se especializando em preparar alunos em idade adulta para jornalismo impresso. Diante disso, a faculdade de Jornalismo da *Desert University* estará diante de um dilema: continuar atendendo a todos os segmentos ou especializar-se em um deles, praticando o marketing de alvo.

Figura 13 - Segmentação de mercados e habilitações de Jornalismo

		<i>Mercados</i>		
		Alunos em idade universitária	Alunos adultos	Praticantes de Jornalismo
<i>Habilitação</i>	Jornalismo rádio e televisão			
	Jornalismo impresso			
	Relações públicas			

Fonte: Kotler; Fox, 1994. p. 177.

Kotler destaca ainda a existência de cinco padrões básicos de cobertura de mercado:

1. Concentração na habilitação/mercado – concentração em apenas um segmento de mercado. Seguindo o exemplo anterior, ensinar jornalismo impresso para alunos adultos.
2. Especialização por tipo de habilitação. Oferecer apenas uma habilitação para todos os mercados: jornalismo impresso para os três mercados.
3. Especialização por mercado. Atender apenas um segmento de mercado com todas as habilitações: mercado de adultos com todas as três áreas.
4. Especialização seletiva. Trabalhar em diversos mercados, oferecendo várias habilitações, desde que se constituam em oportunidades atraentes.
5. Cobertura plena. Oferecer todas as habilitações em todos os segmentos de mercado.

Após decidir sobre qual habilitação oferecer, a faculdade pode realizar uma segmentação mais aprofundada sobre o mercado escolhido. Por exemplo, se optou pelo mercado de jornalismo impresso, fará então a subsegmentação desse mercado, como ilustrado na Figura 14.

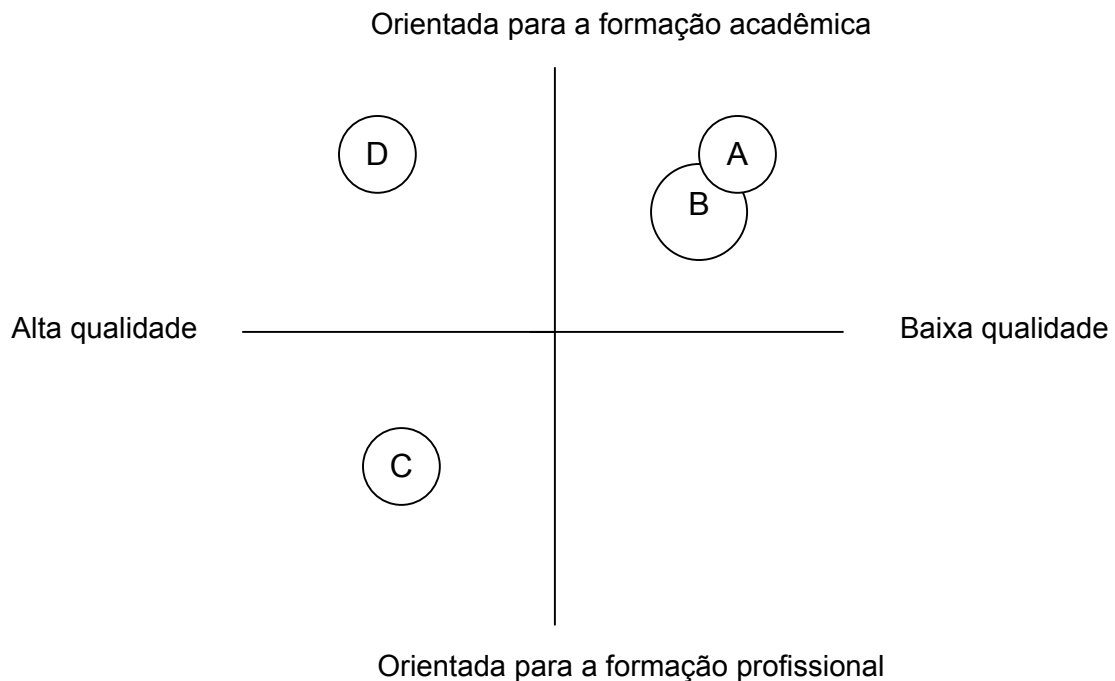
Figura 14 - Subsegmentação do mercado de Jornalismo impresso

	<i>Localização Geográfica</i>		
	Mercado local	Mercado regional	Mercado nacional
Redação de notícias			
Técnicas de redação			
Propaganda			
Mídia			

Fonte: Kotler; Fox, 1994. p. 179.

Na estratégia de posicionamento competitivo, etapa subsequente ao posicionamento via mercado-alvo, a instituição posiciona-se diante dos concorrentes que oferecem o mesmo produto no mercado. O posicionamento competitivo identifica os principais atributos utilizados pelos mercados-alvo para avaliar e escolher entre as diversas ofertas concorrentes. Na Figura 15, Kotler (1994) apresenta três faculdades de Jornalismo; (A), (B) e (C), comparadas com a faculdade de Jornalismo da Desert University (D):

Figura 15 – Posicionamento competitivo de quatro faculdades de Jornalismo



Fonte: Kotler; Fox, 1994. p. 180.

Na estratégia de composto de marketing, a instituição desenvolve dentro do seu marketing *mix* as ações que apoiarão e reforçarão a sua posição competitiva escolhida, controlando as variáveis que se utilizará para atingir seu mercado-alvo. Assim, no elemento produto ela poderá enfatizar seus programas e cursos, sua qualidade, suas características, opções, serviços e garantias; no elemento preço suas listas de preços e descontos, suas bolsas de estudos, seus períodos e condições de pagamento; no elemento praça seus locais, programações e ambiente; no elemento promoção sua propaganda, contatos pessoais e programas de relações públicas.

4.4 O reposicionamento

De acordo com Boone (1998), mudanças significativas no ambiente podem exigir o reposicionamento de um produto, ou a mudança da posição que ele ocupa na mente do consumidor potencial em relação aos produtos concorrentes. A

estratégia pode ser claramente observada no mercado brasileiro com as sandálias Havaianas, que foram reposicionadas recentemente com base na classe social.

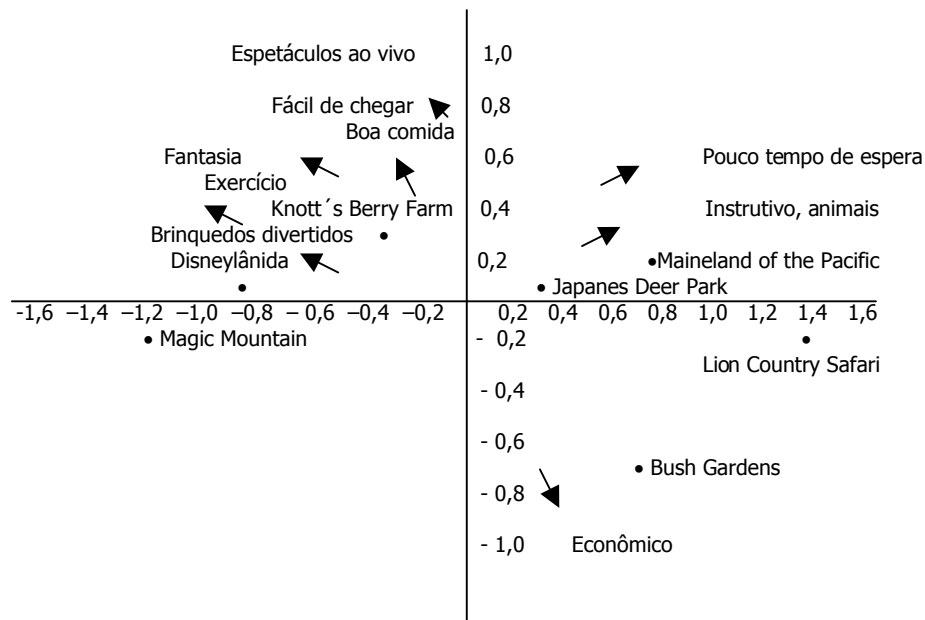
Existem mercados onde a velocidade de mudanças é muito rápida, sendo necessária a adoção de um posicionamento dinâmico, isto é, aquele posicionamento suficientemente flexível para dar respostas rápidas ao ambiente de marketing, como salienta Nickels:

O reposicionamento é o uso do marketing para mudar a posição relativa de um produto nas mentes dos indivíduos dos mercados-alvo. Caso se deseje uma movimentação para uma posição mais favorável no mapa perceptual, pode-se utilizar o mix de marketing para reposicionar o produto ou até mesmo o produto de um concorrente (Nickels, 1999, p. 153).

4.5 Efetuando o posicionamento

O mapa de posicionamento é um poderoso instrumento para ilustrar graficamente a percepção dos consumidores dos diversos produtos ou serviços concorrentes dentro de um mesmo setor, como observa Kotler (2000), podendo ser criado a partir de informações solicitadas aos consumidores ou através do acúmulo de informações sobre um mercado. Ele cita, a exemplo de Hooley, um caso prático de construção de posicionamento no segmento de parques temáticos, a partir da decisão de uma empresa construir um novo parque na cidade de Los Angeles. A empresa apresentou aos turistas uma série de trios de parques, pedindo que selecionassem os dois mais parecidos entre si. Uma análise estatística levou à Figura 16, onde quanto mais próximos são os parques, mais se parecem entre si. Levou-se em consideração também no mapa as nove satisfações que as pessoas procuravam nos parques. A partir daí, a empresa pôde perceber as diferentes estratégias de posicionamento disponíveis.

Figura 16: Mapa de percepção traçado a partir de uma análise estatística



Fonte: Kotler, 2000. p. 324.

Na mesma linha de pensamento, Boone (1998) refere-se ao posicionamento como a percepção do consumidor, dos atributos, usos, das qualidades, vantagens e desvantagens de um produto em relação às marcas concorrentes. Cita a pesquisa de mercado e a construção de mapas de posicionamento, a exemplo do Kotler, como instrumentos que permitem ao profissional de marketing verificar a posição de suas ofertas diante dos concorrentes.

Churchill Jr. (2000) também reconhece no mapa de posicionamento um instrumento útil para auxiliar no processo de segmentação, bem como na identificação da necessidade de reposicionamento. O mapa é, segundo o autor, uma representação das percepções dos consumidores a respeito de várias marcas. Segundo ele, os profissionais de marketing podem examinar as posições do mapa para verificar se suas marcas têm os atributos considerados importantes e se os clientes assim as enxergam, ajustar a posição do produto ou mesmo considerar a possibilidade de reposicionar ou introduzir um produto numa área menos concorrida do mapa.

A pesquisa de mercado e a utilização de mapas perceptuais, a exemplo de outros

autores citados, são entendidas por Nickels (1999) como formas de perceber como os consumidores enxergam produtos concorrentes numa determinada categoria. O posicionamento também é útil para introspectar nos colaboradores da empresa o pacote de valor total a ser fornecido a cada cliente, possibilitando-a, assim, a oferecer o produto ou o serviço dentro da posição apregoada. O autor lembra-nos que não importa o quanto seja maravilhosa a imagem criada na mente dos consumidores e *prospect*; o teste real ocorre quando ocorre o contato com os funcionários da empresa.

O posicionamento do produto deve, também, ser considerado juntamente com quais segmentos atuar, o que envolve a criação de uma percepção favorável, ou seja, a visão dos clientes potenciais a respeito do produto em comparação às ofertas concorrentes, como salienta Churchill Jr. (2000). O autor exemplifica algumas das diferentes formas práticas de posicionamento dentro de um modelo muito semelhante ao proposto por Keegan (1999): posicionamento por concorrentes, com a comparação explícita ou implícita com a concorrência; posicionamento por atributos, que leva em conta as características intrínsecas do produto, por exemplo, a praticidade, a conveniência ou a compatibilidade; posicionamento pelo uso ou aplicação, baseado na utilidade específica; posicionamento por usuário, direcionado aos compradores potenciais de determinado mercado-alvo e o posicionamento por classe de produto, onde ocorre o posicionamento em relação a outra classe de produtos diferente da original, como o sabonete Dove, que foi posicionado como uma mistura de sabonete e hidratante, em vez de apenas sabonete.

Kotler (2000) expõe outros tipos de posicionamento: posicionamento por benefício, onde o produto pode ser posicionado como líder em um certo benefício e o posicionamento por qualidade ou preço, onde o produto ou serviço é posicionado como o que oferece o melhor valor.

O posicionamento é particularmente útil no lançamento de novos produtos, na revitalização de produtos existentes, quando a empresa deseja alterar a percepção atual de seu produto e dos produtos concorrentes e quando aparecem novos produtos competindo no mercado, é o que observa Santesmases (1992). O autor propõe um sistema denominado Mark para auxiliar no processo de posicionamento de produtos e marcas. Nele, a posição relativa dos produtos e marcas é determinada no eixo das coordenadas, através de uma série de atributos e características, o mesmo valendo para nomes de empresas, instituições e pessoas físicas. Para

determinar a posição de cada produto ou marca, é utilizada no programa a técnica de análise fatorial de correspondências, em que são determinadas nos eixos as dimensões principais que explicam a medida das preferências e a valoração dos produtos e marcas. O programa possibilita uma representação gráfica da posição relativa dos produtos e as marcas, e seus atributos considerados como dimensões principais. Para a obtenção da representação gráfica, os produtos e as marcas são valorados em cada um dos atributos contemplados. A valoração é obtida mediante uma escala numérica cujo valor mínimo é 1 e o valor máximo 9 (podem-se arbitrar outras escalas, por exemplo, de 1 a 5 ou de 1 a 7), em que os valores inferiores representam os menores graus e os superiores os maiores.

No exemplo em questão, que serve como referência para outras aplicações, são avaliadas três marcas de sabão para as mãos (Heno de Pravia, Sanex e Tacto) e uma marca ideal. A avaliação dá-se de acordo com oito atributos específicos da classe do produto (hidratante, natural, proteção à pele, sem detergente, pele suave, reposição em oferta, odor agradável e econômico). Os gráficos seguintes ilustram o caso, podendo-se perceber que cada uma das marcas analisadas tende a associar-se com um ou mais atributos considerados: a marca B (Heno de Pravia) com o atributo 7 e em menor medida com o atributo 6; a marca C (Sanex) com o atributo 3; a marca D (Tacto) com os atributos 1,2,5 e 4. A marca ideal (A) está quase que equidistante dos outros atributos. O atributo 8 (econômico) aparece no extremo do gráfico, distante de todas as marcas reais, sobretudo a C e a D, pela baixa valoração obtida neste atributo.

Tabela 7 - Representação da entrada de dados no sistema Mark

Posicionamento de marcas e produtos – Entrada de dados	
Indique o número de marcas e atributos a serem analisados	Tabela de valoração
Número de produtos/marcas (mínimo de 3 e máximo de 6) : número de atributos (mínimo de 3 e máximo de 8) : 8	Ponha nas casas a avaliação de cada marca. Utilize escalas numéricas de um só algarismo. Valor mínimo possível: 1 Valor máximo possível: 9
Escreva em cima dos campos (____)	Atributos:
Mova o cursor com as teclas ◀ ▶ ⬆ ⬇ e ⬆	Marcas
Nome das marcas (Máximo de 9 letras)	Atributos: Marcas
Marca A: Ideal__	Atributo 1: Hidratante
Marca B: H.Pravia _	Atributo 2: Natural
Marca C: Sanex_____	Atributo 3: Prot. à pele
Marca D: Tacto_____	Atributo 4: S/detergente
	Atributo 5: Pele suave
	Atributo 6: Rep. oferta
	Atributo 7: Odor agrad.
	Atributo 8: Econômico
F1: Ajuda	F8: Processar dados
	ESC: sair

Fonte: Santesmases, 1998. p. 404.

Tabela 8 - Mapa de posicionamento das marcas e dos atributos em suas principais dimensões no sistema Mark

Coordenadas				
Tabela de valoração				
Atributos:	Marcas			
	A	B	C	D
1.	9	3	4	6
2.	9	3	4	5
3.	9	2	6	5
4.	9	5	5	5
5.	9	5	5	6
6.	6	3	1	2
7.	8	5	2	5
8.	7	2	1	1
Legenda				
A: Ideal	B: H.Pravia			
C: Sanex	D: Tactu			
1: Hidratante	2: Natural			
3: Prot. à pele	4: N/detergente			
5: Pele suave	6: Rep. Oferta			
7: odor agrad.	8: Econômico			

Fonte: Santesmases, 1998. p. 405

Tabela 9 – Detalhe das coordenadas, das marcas e dos atributos no sistema Mark

Coordenadas					
Eixos:					
Produtos:	Horizontal	Vertical			
A	0.10	- 0.13	7 B		
B	0.23	0.17	D		
C	- 0.32	- 0.04	5		
D	7 - 0.12	0.13	4		
Atributos:					
1	- 0.10	0.00	1		
2	- 0.07	- 0.04	C		
3	- 0.27	- 0.13	2		
4	- 0.03	0.06	3		
5	- 0.06	0.10	A		
6	0.33	- 0.01	6		
7	0.19	0.17	8		
8	0.36	- 0.32			

Fonte: Santesmases, 1998. p. 405.

Dentro de uma visão prática do posicionamento, Ries e Trout, (1998) argumentam que se pode posicionar qualquer coisa: uma pessoa, um produto, um político ou uma organização, como uma universidade, que deseja muitas vezes ocupar uma posição de destaque junto a possíveis investidores. Os autores apregoam, contudo, que freqüentemente diversificação e posicionamento estão em pólos opostos, como o que aconteceu com a Xerox, que mesmo tendo uma posição forte – a Coca-Cola das copiadoras – resolveu entrar em outros mercados, como o de sistemas de informação, computadores e estações de trabalho, não obtendo o mesmo sucesso do mercado original.

Podendo ser utilizado para qualquer produto ou serviço, os autores citam alguns casos práticos da utilização do posicionamento, como o da Sabena, companhia aérea belga que realizava vôos diretos dos Estados Unidos para a Bélgica. Mas havia um sério problema: aumentar seu movimento aéreo num mercado onde apenas 1 em 50 norte-americanos decidem voar para este país. Em vez de buscar o posicionamento da companhia, ela tratou de posicionar a Bélgica como um país interessante para ser visitado. A partir da constatação da classificação do guia Michelin, que dava três estrelas a seis cidades, donde três eram belgas, a companhia procurou montar uma agressiva campanha de televisão exaltando as belezas do país. Problema semelhante enfrentou a ilha da Jamaica ao tentar se posicionar como uma

alternativa de turismo num ambiente dominado pelos concorrentes Bahamas, Porto Rico, Ilhas Virgens norte-americanas e Bermudas. Em outro exemplo a marca Milk Duds, um produto da Switzer Clark - caramelos que vêm numa caixinha amarela e marrom - tinham a reputação de ser uma guloseima destinada ao público jovem americano, sobretudo aqueles que gostavam de comer durante as sessões de cinema. A empresa desejava, porém, penetrar num novo mercado: o mercado infantil. O primeiro passo foi tentar perceber a mente do cliente em perspectiva. O cliente Milk Duds foi classificado como um comprador de balas exigente e sofisticado, mas havia um sério problema: o mercado de balas destinado ao público infantil possuía marcas muito bem posicionadas, a maioria delas às custas de milhões em gastos de propaganda. A saída encontrada foi tentar reposicionar a concorrência, ou seja, explorar seu principal ponto fraco que era o tamanho das balas e a duração da guloseima. A Milk Duds, então, posicionou-se como a bala diferente, aquela que dura muito mais tempo do que as outras. Ries e Trout (1998) reconhecem, contudo, que não é fácil iniciar um programa de posicionamento; as empresas têm geralmente a tentação de trabalhar na solução sem antes pensar no problema. Os autores sugerem seis perguntas simples para ajudar todos aqueles que queiram pensar sobre a situação de seu posicionamento de forma organizada:

1º - Qual a posição você tem? Posicionar é, segundo os autores, pensar ao contrário. Sugere que em vez de começar por nós mesmos e pelos nossos produtos, que comecemos pelo outro. Quem define a posição da empresa não é o seu diretor de marketing e sim o mercado. Sendo assim, sugerem que as empresas gastem o que for necessário para saber exatamente qual é a sua posição, tendo como perspectiva o olhar na floresta e não na árvore, encontrando uma forma de penetrar na mente do consumidor em perspectiva com seu produto ou serviço, alinhando-se ao que já existir lá dentro.

2º - Qual a posição você quer ter? Nesse momento, a empresa tenta enxergar a posição desejada numa perspectiva de longo prazo. O processo consiste em buscar uma posição única e não tentar ser tudo para todos os mercados e seus consumidores. Os autores afirmam, dentro dessa ótica, que o mercado atual pertence às pessoas e empresas que se posicionam como especialistas.

3º - A quem você deve enfrentar? Se a posição almejada exigir um corpo a corpo com um líder de mercado, é melhor esquecê-la. Mais vale, afirmam os autores,

contornar um obstáculo do que investir contra ele. A empresa deve gastar o tempo que for necessário para pensar na situação do ponto de vista do concorrente e dela própria.

4º - Você tem dinheiro suficiente? É preciso dinheiro para conquistar um espaço na mente do consumidor e estabelecer uma posição, afirmam os autores. A concorrência hoje é muito forte e existem inúmeros produtos e serviços 'eu também' disputando o mercado. Se a empresa não gasta o dinheiro suficiente para se fazer ouvida, corre o risco de não obter sucesso e reforçar ainda mais a posição da concorrência.

5º - Você agüenta a parada? Para lidar com as mudanças é importante ter uma perspectiva de longo prazo e estabelecer uma posição de força e aqüená-la, afirmam os autores. Com raras exceções, uma empresa não deve nunca modificar sua estratégia de posicionamento; apenas mudanças táticas e manobras de curto prazo. Ter uma posição na mente é como ter uma propriedade que vale muito dinheiro, sustentam.

6º - Você se comporta de acordo com a sua posição? Os anúncios veiculados no mercado têm de estar em acordo com a posição que a empresa tem no mercado; as roupas que usamos têm de estar em acordo com a posição que sustentamos, afirmam os autores.

Trout (1996) chama a atenção, porém, para alguns fatores que considera como "ciladas" do posicionamento. O primeiro deles é o fator "óbvio"; muito do posicionamento é bom senso prático, mas o problema é que os executivos normalmente não confiam no bom senso tanto quanto confiam em pesquisas complexas, tendo muitas vezes o receio de adotar o óbvio, afirma. Outro elemento é o fator "futuro"; muitas idéias a respeito do posicionamento falham no futuro porque as organizações tendem a tentar centrá-lo em perspectiva, dentro até de planos ainda não formulados, não conseguindo encontrar uma "brecha" na mente do consumidor, tendo, portanto, muitas dificuldades de conseguí-lo amanhã. O fator "engenhosidade" é um outro elemento; as organizações têm que ter uma postura franca e direta com respeito ao seu posicionamento, sendo capazes de traduzir em uma frase simples sua intenção, como nos exemplos do 'Pense pequeno', da Volkswagen e do "Dirija com segurança", da Volvo. O fator "candidato a herói" é um grande problema no estabelecimento do posicionamento de uma empresa, afirma. As pessoas que possuem o pensamento *inside-out* (de dentro para fora) ao contrário

do pensamento *outside-in* (de fora para dentro) constituem-se num grave problema, pois as decisões sobre a matéria têm que ser tomadas com base no que está acontecendo no mercado, fora da empresa. O fator “número” é um outro dificultador; o posicionamento é uma estratégia de longo prazo e não de curto prazo, e o foco em resultados e números imediatos pode ser danoso para o processo. O fator “remendo” é um outro elemento que ocorre com os profissionais de marketing, quando tentam continuamente remendar uma idéia e, muitas vezes, o que eles vêem como melhoria pode soar como confusão na mente do cliente em potencial, afirma o autor.

Em outra linha, Cobra (1992), citando Michel Porter, argumenta que uma empresa pode obter vantagens competitivas através da liderança em custo e por meio da diferenciação de seus produtos e serviços em relação à concorrência; o que implica em avaliar adequadamente o potencial de vantagens competitivas para poder posicionar adequadamente os produtos e serviços em seus mercados. Entre as principais vantagens competitivas potenciais, o autor identifica o *design* do produto, a capacidade de fabricação, a aceitação pelos consumidores, a capacidade de distribuição e a entrega, complementando que, uma vez escolhidas as possíveis vantagens competitivas que a empresa tenha ou possa vir a possuir, é necessário diagnosticar o posicionamento atual para sinalizar o posicionamento futuro almejado.

Finalmente, Kotler (2000) ressalta que, após o desenvolvimento da estratégia de posicionamento, a empresa deve comunicá-la eficazmente. O autor lembra que uma vez comunicada, a estratégia deve corresponder efetivamente à característica do produto e às expectativas do público-alvo, citando alguns exemplos de posicionamento atrelado à qualidade que prejudicaram a imagem de marca: uma conhecida marca de alimentos congelados que perdeu prestígio por estar constantemente em oferta; um aparelho de TV muito procurado que perdeu sua imagem de qualidade quando grandes lojas de varejo começaram a comercializá-lo.

5 METODOLOGIA

5.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo apresenta-se sob a forma de pesquisa aplicada, utilizada para a obtenção de conhecimentos práticos que possam ser empregados para a elucidação do problema específico ou para a sua extrapolação, dentro dos limites estipulados no Capítulo I. Sua construção envolveu levantamento bibliográfico sobre o tema, entrevistas com os dirigentes das instituições focadas e entrevistas com os seus alunos ingressantes e alunos concluintes.

A pesquisa aplicada de marketing propicia, como afirma Malhotra (2001), uma base conceitual e a compreensão dos processos ligados à situação-problema.

O problema de pesquisa foi abordado do ponto de vista qualitativo, tendo o ambiente natural como fonte de coleta de dados, fundamento lógico defendido por Malhotra (2001), devido ao fato de nem sempre ser possível ou conveniente utilizar métodos plenamente estruturados ou formais para se obterem informações dos respondentes e por McDaniel (2002), que afirma ainda que os estudos qualitativos são aqueles não sujeitos a uma análise de quantificação e que permitem analisar as atitudes, os sentimentos e as motivações dos respondentes.

A pesquisa desenvolveu-se sob a ótica exploratória, tendo como objetivo obter maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

Segundo Samara, os estudos exploratórios,

também denominados *desk research*, têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas. Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis); conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudo de casos selecionados, em que se incluem também pesquisas já realizadas (Samara, 1997, p. 24).

Dessa forma, justifica-se o estudo exploratório com a utilização do estudo de casos como procedimento técnico e a flexibilidade com que foi obtido o primeiro contato com a situação-problema.

5.2 Procedimentos técnicos

A pesquisa envolveu o estudo de três instituições de ensino superior no Estado de Minas Gerais, com vistas à elucidação do problema levantado, caracterizando-se como multicaso.

Sâmara afirma sobre o estudo descritivo de caso:

o estudo descritivo de caso, ou pesquisa qualitativa, tem como característica principal compreender as relações de consumo “em profundidade”. É atribuída a análise qualitativa das informações obtidas num estudo que procura identificar as motivações de consumo em um aspecto realista, respondendo às questões “Como as pessoas compram?”, “Por que compram?”, “Que imagem têm das marcas e dos produtos?”, “Que sugestões podem ser dadas para inovações/criações de novos produtos?” e “Quais os valores e os preconceitos percebidos em relação a determinados produtos, serviços ou segmentos de consumo?”, entre outros tópicos que podem ser investigados (Samara, 1997, p. 26).

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa muito utilizada em estudos exploratórios e descritivos, segundo Yin (2001), incluindo os estudos organizacionais e gerenciais. O mesmo autor rebate o pensamento de muitos estudiosos que afirmam não se poder generalizar cientificamente a partir de um caso único, lembrando que o mesmo seria aplicável para os experimentos, onde ocorre a generalização a partir de um único evento.

Yin (2001) complementa ainda que a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos.

5.3 Etapas da pesquisa

5.3.1 Coleta de dados

Os dados foram coletados em três instituições de ensino superior do Estado de Minas Gerais, dentre as 229 existentes divididas entre 15 universidades, 7 centros universitários e 207 estabelecimentos isolados compostos por institutos superiores, escolas superiores, centros de educação tecnológica, faculdades integradas e faculdades, como apresentou o INEP (2002).

Buscou-se comparar, através do método do estudo de caso, entre as diversas formas de apresentação das instituições de ensino superior: universidades, representada pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, centros universitários representado pelo Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura e Instituto de Ensino Superior de João Monlevade, representando as instituições isoladas.

A pesquisa realizada com os dirigentes das instituições de ensino superior teve como instrumento de coleta de dados uma entrevista semi-estruturada. Ao escolher os dirigentes levou-se em consideração a sua ligação direta com os cursos de graduação. Foram escolhidos um pró-reitor de graduação, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, e dois diretores-gerais, do Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura e do Instituto de Ensino Superior de João Monlevade, sendo realizada no período de maio a junho de 2002.

Dentre os diversos cursos superiores oferecidos pelas instituições pesquisadas, foram escolhidos os cursos de Administração, Direito e Pedagogia, por serem os únicos comuns às três instituições.

Foi determinada uma amostragem não-probabilística por cotas, segundo Kotler (2000), e entrevistados 10 alunos de cada curso e de cada instituição em cada uma das categorias: ingressantes e concluintes. Para cada curso de graduação em cada instituição havia 20 respondentes, divididos entre as categorias de ingressantes e concluintes, perfazendo 60 por instituição e 180 no total. Para a coleta de dados utilizou-se como instrumento um questionário.

Na escolha da amostra de 10 respondentes por sala de ingressantes e de concluintes, obedeceu-se ao critério do julgamento do pesquisador e a seleção se realizou de tal maneira que as características de seu interesse foram representadas na mesma proporção para toda a população. McDaniel (2002).

Os questionários foram aplicados no período de março a maio de 2002.

5.3.2 Tabulação e a apresentação dos dados

A tabulação dos dados foi realizada com o auxílio do programa SPSS – *Statistic Package of Social Science* – Pacote Estatístico de Ciências Sociais.

5.3.3 Análise e discussão dos resultados

Os resultados das pesquisas realizadas com os alunos ingressantes e concluintes das três instituições de ensino superior e das entrevistas com seus dirigentes foram analisados e confrontados à luz dos objetivos propostos. Nesse enfoque, buscou-se diagnosticar o esforço atual de diferenciação e posicionamento das três instituições de ensino superior; identificar sua atual estratégia de posicionamento mercadológico diante da concorrência e seus clientes; aferir a satisfação de seus alunos ingressantes e concluintes e propondo-se, ao final, estratégias de diferenciação e posicionamento.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Entrevistas com os dirigentes das Instituições de Ensino Superior

As entrevistas com os dirigentes das instituições de ensino superior pesquisadas desenvolveram-se sob a abordagem qualitativa, no período de maio a junho de 2002, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário semi-estruturado.

6.1.1 Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, campus Belo Horizonte, foi fundada em 1948, estando localizada na Zona Oeste de Belo Horizonte, no bairro Coração Eucarístico.

A dirigente entrevistada foi a Pró-Reitora de Graduação Maria Inês Martins.

Como missão institucional, a dirigente pesquisada da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais afirmou que as universidades católicas se distinguem das instituições de ensino leigas porque possuem identidade e missão que transcendem à questão do ensino, da pesquisa e da extensão, destacando que “Proclamar o sentido da verdade, valor fundamental, sem o que se extinguem a liberdade, a justiça e a dignidade do homem” faz parte de seu objetivo maior a ser perseguido por todos aqueles que dela fazem parte. Complementou afirmando ainda que a incorporação de valores éticos e cristãos ao cotidiano da vida acadêmica deve levar a todos a responsabilidade de compartilhar e disseminar os valores que transcendem a religiosidade para alcançar a universidade.

A instituição oferece além dos três cursos pesquisados: Arquitetura, Ciência da Computação e da Informação, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Enfermagem, Economia, Engenharia Automação, Engenharia Eletrônica, Engenharia Mecânica, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Filosofia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Geografia, História, Jornalismo, Letras, Normal Superior, Odontologia, Psicologia, Publicidade e Propaganda, Relações Internacionais, Relações Públicas, Serviço Social e Turismo, todos oferecidos no regime semestral.

Das três instituições pesquisadas é a que oferece a maior amplitude de cursos de graduação, seja no campus pesquisado, seja nos demais sete campus localizados em Belo Horizonte, em cidades vizinhas e nas cidades de Arcos, Poços de Caldas e Serro.

A amplitude do campus Coração Eucarístico da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais é reforçada pela sua abrangência geográfica, com estudantes de Belo Horizonte e Grande Belo Horizonte e do interior do Estado de Minas Gerais.

6.1.2 Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura

O Centro Universitário da Fundação Mineira Educação e Cultura, localizado na Zona Sul de Belo Horizonte, foi fundado em 1964.

O dirigente entrevistado foi o seu Diretor-Geral, Antônio Eugênio Sales Coelho.

A missão do Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura foi assim salientada pelo seu dirigente: “Formar cidadãos portadores de valores de responsabilidade social, justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos a serem inseridos nos diversos setores profissionais, capazes de contribuir para a transformação da sociedade, de modo a torná-la verdadeiramente democrática”.

Além dos três cursos pesquisados a instituição também oferece: Arquitetura e Urbanismo, Ciências Aeronáuticas, Ciências Contábeis, Ciências da Computação, Comunicação Social, Design, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia da Produção, Engenharia de Telecomunicações, Psicologia e Turismo, sendo alguns com regime semestral e outros com regime anual.

O Centro Universitário da Fundação Mineira de Cultura abrange, na visão de seu dirigente, a cidade de Belo Horizonte e a Grande Belo Horizonte.

A instituição oferece o maior número de vagas no Curso de Direito, 240, número este ainda maior que o oferecido pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, o que pode ser explicado pela oferta do mesmo curso em outras unidades da mesma.

6.1.3 Instituto de Ensino Superior de João Monlevade

O Instituto de Ensino Superior de João Monlevade, fundado em 2000, está localizado em João Monlevade, cidade que se encontra a 110 quilômetros de Belo Horizonte. O Instituto fundiu três faculdades isoladas, sendo a primeira delas de Educação, contemplando o Curso de Pedagogia, fundada em 1972.

A dirigente entrevistada foi a sua Diretora-Geral Vera Lúcia Duran Lima.

O Instituto de Ensino Superior de João Monlevade tem como missão, de acordo com a afirmação de sua dirigente: “prestar serviços de qualidade no campo da Educação, da Formação Profissional e Cultural, através da implementação de atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, contribuindo, assim, com o desenvolvimento cultural, social e econômico do País.”

A Instituição oferece, além dos cursos de Administração, Direito e Pedagogia pesquisados os cursos de Ciências Contábeis, Comunicação social, com ênfase em Jornalismo e Letras, a maioria deles oferecidos no regime anual.

O Instituto de Ensino Superior de João Monlevade possui um alcance regional, circunscrito ao município de João Monlevade e cidades vizinhas num raio de aproximadamente 60 quilômetros.

6.1.4 Cruzamento dos resultados

Relativamente à missão proposta, percebe-se grande congruência do Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura e o Instituto de Ensino Superior de João Monlevade. A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais destaca-se pela inserção dos princípios cristãos, reafirmando a sua vocação confessional.

O público-alvo apresenta características bastante heterogêneas, segundo relato dos três dirigentes entrevistados, merecendo destaque apenas o perfil de renda mais elevado no turno da manhã na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Campus Belo Horizonte e no Centro Universitário da Fundação Mineira de Cultura.

O perfil do egresso esperado evidencia nos três cursos pesquisados a formação profissional e o embasamento teórico e prático, destacando-se o Centro Universitário

da Fundação Mineira de Cultura e a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais com o conteúdo humanístico, e, mais especificamente, a última, reforçando a sua missão de instituição católica.

Como principais recursos e sistemas pedagógicos de apoio utilizados nas atividades de ensino, as três instituições e seus cursos pesquisados foram unânimes em apontar a utilização plena da tecnologia na sala de aula, com recursos computacionais como *datashow*, microcomputador e *softwares* de apoio. A gestora da Pontifícia Universidade destacou como diferenciais a utilização experimental do recurso *learning loop* em alguns de seus cursos e o seu moderno sistema de gestão acadêmica. A Pontifícia Universidade Católica e o Centro Universitário da Fundação Mineira de Cultura destacaram a inserção comunitária como principais produtos complementares, aspecto destacado pela dirigente do Instituto de Ensino Superior de João Monlevade como incipiente na instituição, destacando, contudo, a forte inserção cultural como produto complementar.

Os principais diferenciais das instituições apontados pelos seus dirigentes foram: na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais o fato de ser uma universidade, possuir o ensino, a pesquisa e a extensão consolidados, ser uma universidade católica e se preocupar com a formação do cidadão e o seu bom posicionamento nas diversas áreas do conhecimento e sua boa distribuição geográfica; a qualidade do ensino, a atualização dos cursos e seu enfoque no mercado de trabalho no Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura e o bom entrosamento entre direção, professores e alunos, o comprometimento de todos os envolvidos, as decisões colegiadas, o regime anual dos cursos e os bons resultados obtidos no Exame Nacional de Cursos no Instituto de Ensino Superior de João Monlevade. Como diferenciais encontrados na concorrência, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais apontou, através de sua dirigente, a maior capacitação e dedicação dos professores das instituições federais de ensino e a maior agressividade de marketing das outras instituições. A agressividade de marketing nos concorrentes também foi apontada como um diferencial pela dirigente do Instituto de Ensino Superior de João Monlevade. Já o dirigente do Centro Universitário da Fundação Mineira de Cultura afirmou que os cursos da instituição são *benchmarking* no mercado, e que o diferencial da concorrência existe em razão de oferecerem mais opções de cursos de graduação.

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais apontou a consolidação da sua ocupação no mercado, análises mais aprofundadas das relações candidatos/vagas e transferências em seus cursos e a criação dos cursos de Engenharia da Produção e Ciências Políticas, como seus principais projetos a serem implantados. O Centro Universitário da Fundação Mineira de Cultura apontou como principais projetos em curso a criação de uma faculdade na área de saúde, oferecendo o curso de Medicina e correlatos. O Instituto de Ensino Superior de João Monlevade apontou a criação do Curso Normal Superior e a consolidação da pós-graduação nas áreas de Administração, Direito, Letras e Pedagogia como principais projetos. A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e o Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura evidenciaram a utilização de estudos de prospecção e pesquisas de mercado através de empresas especializadas para a análise da demanda e estudos de viabilidade na implantação de novos cursos; o Instituto de Ensino Superior de João Monlevade, apesar de não utilizar os serviços especializados de terceiros, afirmou realizar estudos de oferta e demanda na sua área de abrangência.

Relativamente às atuais estratégias de divulgação, as instituições pesquisadas afirmaram utilizar mídias diversas como jornais, rádio, *out-door*, *Internet* e televisão no caso da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e do Centro Universitário da Fundação Mineira de Cultura. A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais afirmou, através da sua dirigente, que se abriu um pouco mais diante da resistência anterior de divulgação institucional e de seus produtos e serviços, incluindo atualmente programas de recepção a vestibulandos e a dirigentes de escolas, além da utilização da mídia tradicional. As três instituições afirmaram também que a imagem percebida pelo mercado corresponde à sua imagem projetada.

Como oportunidades percebidas a explorar as três instituições destacaram a educação a distância, sendo que a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais já iniciou discussões relativas à implantação futura do ensino de graduação a distância. O Centro Universitário da Fundação Mineira de Cultura e o Instituto de Ensino Superior de João Monlevade destacaram a implantação e consolidação dos cursos seqüenciais como oportunidades a serem exploradas, sendo que o último citou ainda o acompanhamento de egressos, o nivelamento dos ingressos, a instalação de uma nova sede e maior agressividade em marketing como outras

ações a serem desenvolvidas. Como principal ameaça, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e o Centro Universitário da Fundação Mineira de Cultura destacaram a queda do poder aquisitivo de seus ingressos. Todas as três instituições pesquisadas destacaram as ações da concorrência como predatórias no setor.

O principal desafio futuro destacado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais foi a garantia da qualidade com o seu crescimento sem abrir mão da formação do cidadão. O Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura destacou como desafios principais a implantação da universidade e a interiorização, enquanto o Instituto de Ensino Superior de João Monlevade evidenciou os desafios da realização do planejamento de forma constante e a abertura de novos cursos dentro da realidade do mercado e das suas condições de oferta.

6.2 Entrevistas com os alunos ingressantes e concluintes nos cursos e instituições pesquisados

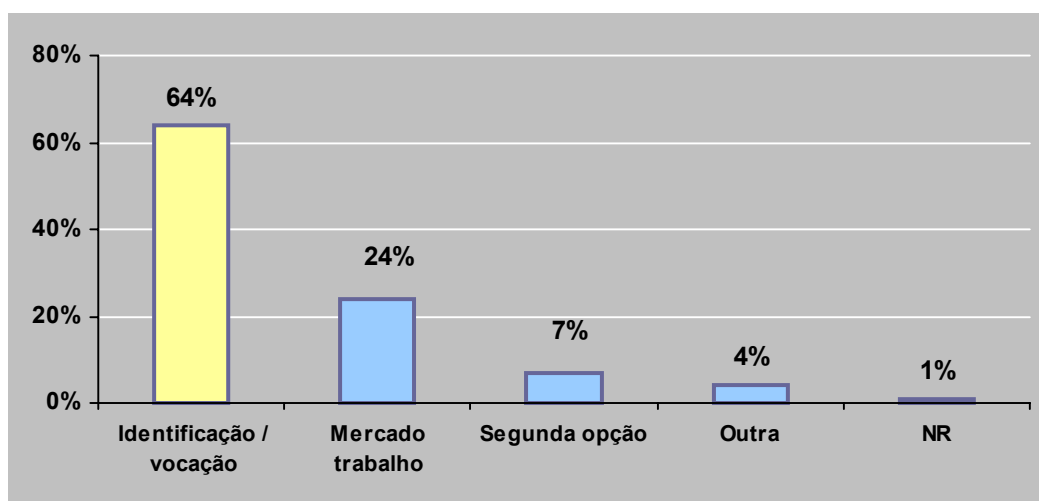
6.2.1 Apresentação dos resultados

Com o objetivo de conhecer a opinião dos universitários sobre a instituição de ensino superior em que estudam, foram realizadas pesquisas com 60 alunos da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, campi Belo Horizonte, 60 alunos do Instituto de Ensino Superior de João Monlevade e 60 alunos do Centro Universitário da Fundação Mineira de Cultura, no período de março a maio de 2002, divididos equitativamente entre os cursos de Administração, Direito e Pedagogia. Durante a realização da pesquisa, metade dos entrevistados estava no primeiro período, enquanto o restante concluíu a graduação.

Dentre os números preliminares encontrados, cabe destacar: 70% dos entrevistados foram do sexo feminino e 30% do sexo masculino; a faixa predominante de idade foi a de 22 a 25 anos, com 39% dos entrevistados, tendo as demais faixas apresentado participação muito semelhante com 16% até 18 anos, 14% entre 19 e 21 anos, 13% entre 26 e 30 anos e 18% com mais de 31 anos.

Perguntados, no cômputo geral, pela razão da escolha dos cursos, 64% responderam que os escolheram devido à identificação ou vocação na área, enquanto 24% os escolheram devido à demanda de mercado. Um outro índice significativo foi o dos alunos que escolheram o curso como segunda opção, 7%.

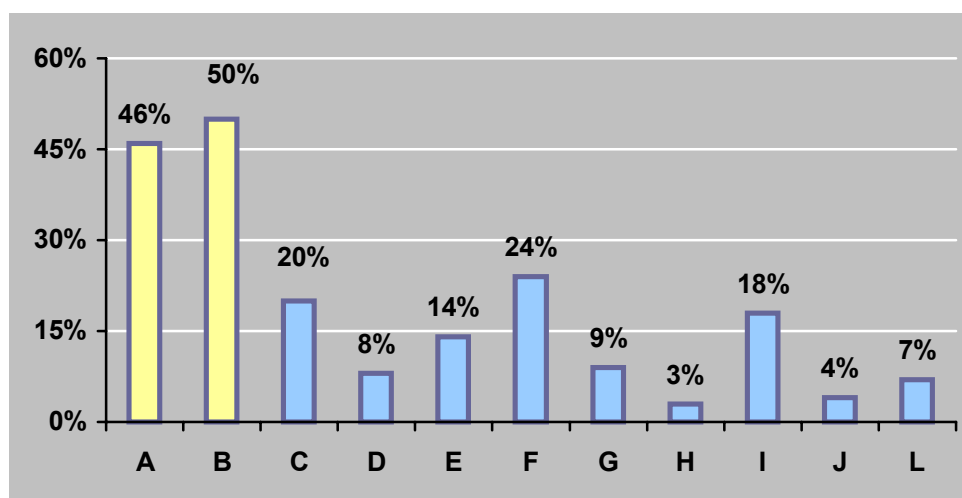
Figura 17 – Principal razão das escolhas dos cursos



Fonte: Dados primários

Dentre as razões que motivaram a escolha por determinada instituição de ensino superior, questão estruturada de forma que respostas múltiplas foram permitidas, apresentaram os números mais significativos os motivos: localização e acesso, com 50%; qualidade percebida, com 46%; tradição com 24%; preço das mensalidades com 20%; e maior reconhecimento pelo mercado com 18%. A melhor estrutura de apoio aos estudos, com 14%; a melhor proposta pedagógica, com 9%; e a instituição que oferece o melhor curso, com 8%, apresentaram resultados significativamente inferiores, conforme demonstrado na Figura 18.

Figura 18 – Principais razões da escolha da instituição



- | | |
|---|---------------------------------------|
| A – Qualidade percebida | G – Proposta pedagógica |
| B – Localização e acesso | H – Maior oferta de serviços diversos |
| C – Preço das mensalidades | I – Maior reconhecimento pelo mercado |
| D – Oferece o melhor curso | J – Nenhuma dessas |
| E – Melhor estrutura de apoio aos estudos | L – Outra |
| F – Tradição | |

Fonte: Dados primários

A percepção dos alunos das três instituições pesquisadas, no que diz respeito à sua postura inovadora ou tradicional, teve resultado bem semelhante, com 45% do primeiro contra 43% do segundo. O mesmo aconteceu quando perguntados se a instituição escolhida é voltada para a formação acadêmica ou profissional, com resultados empatados em 44%. A qualidade percebida foi alta com 61%, média com 13%, baixa com 8% e sem opinião com 15%. Esses mesmos índices, quando analisados separadamente entre alunos ingressantes e concluintes, mostraram grande variação: no tocante à percepção da instituição como inovadora ou tradicional 52% dos alunos ingressantes consideraram a instituição escolhida como inovadora contra 38% dos concluintes e 33% dos ingressantes consideraram a instituição escolhida como tradicional contra 52% dos concluintes. Quanto à orientação para a formação acadêmica e para a formação profissional, 29% dos alunos ingressantes consideraram a instituição como voltada para a formação acadêmica contra 59% dos concluintes e 58% dos alunos ingressantes consideraram a instituição escolhida como voltada para a formação profissional

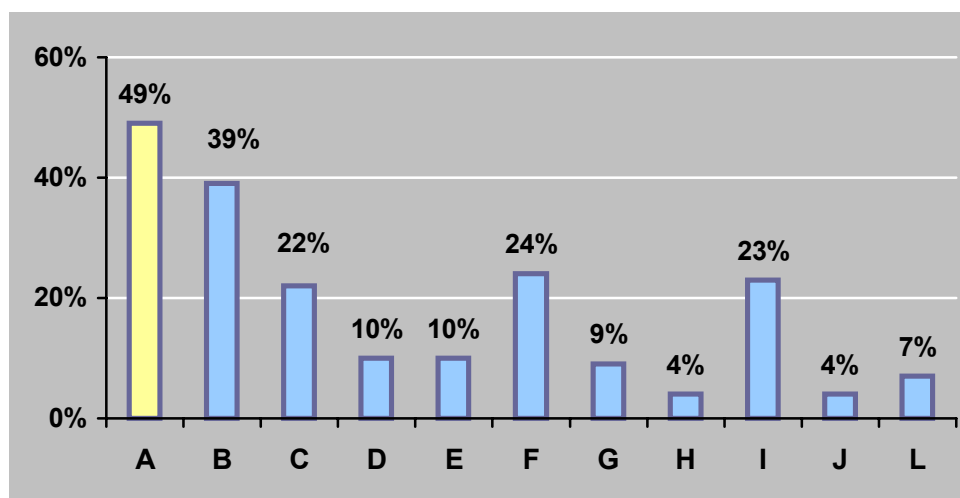
contra 31% dos concluintes. Na percepção da qualidade da instituição escolhida, 74% dos alunos ingressantes consideraram alta contra 47% dos concluintes; 6% dos ingressantes consideraram média contra 20% dos concluintes; 1% dos ingressantes consideraram baixa contra 14% dos concluintes e 13% dos ingressantes não manifestaram a sua opinião contra 17% dos concluintes.

Ocorreram também variações significativas nas respostas relativas à satisfação global com o curso e instituição escolhida: 88% dos ingressantes declararam-se satisfeitos contra 66% dos concluintes; 12% dos ingressantes declararam-se satisfeitos contra 34% dos concluintes.

Quando perguntados se outra instituição concorrente foi analisada no processo de escolha, 46% responderam que sim e 54% responderam que não. Dentre os objetos de análise nas instituições concorrentes, 33% foram relativos a localização e acesso, seguidos de longe pelo preço das mensalidades e a qualidade com 11%.

Dentre os 46% dos alunos que analisaram outras instituições concorrentes no processo de escolha, 49% optaram pela instituição escolhida devido à qualidade percebida, 39% pela localização e acesso, 24% pela tradição, 23% devido ao maior reconhecimento pelo mercado, 10% porque oferece o melhor curso e outros 10% porque oferece melhor estrutura de apoio aos estudos, 9% pela proposta pedagógica, 4% pela oferta de serviços diversos e outros 4% por nenhuma das opções apresentadas e 7% por outros motivos não declarados.

Figura 19 – Principais razões da escolha da instituição quando outra instituição concorrente foi analisada



- | | |
|---|---------------------------------------|
| A – Qualidade percebida | G – Proposta pedagógica |
| B – Localização e acesso | H – Maior oferta de serviços diversos |
| C – Preço das mensalidades | I – Maior reconhecimento pelo mercado |
| D – Oferece o melhor curso | J – Nenhuma dessas |
| E – Melhor estrutura de apoio aos estudos | L – Outra |
| F – Tradição | |

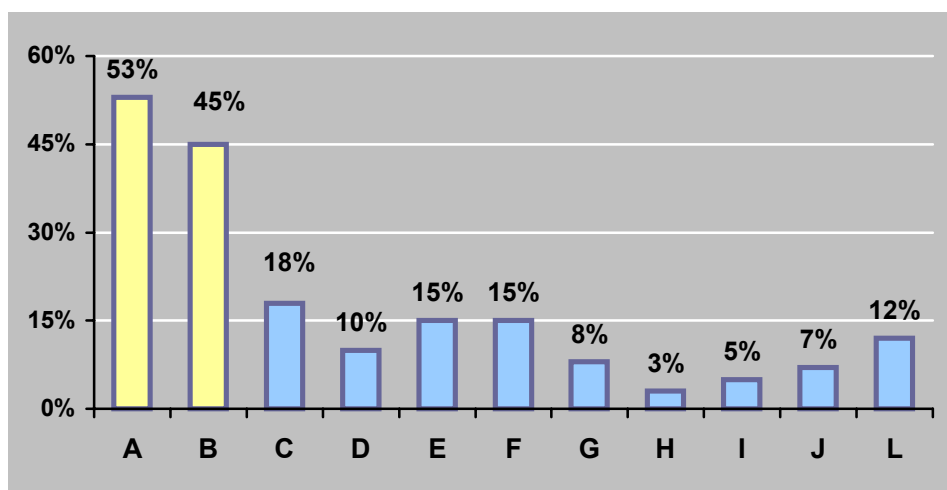
Fonte: Dados primários

Dos alunos pesquisados, 77% declararam estarem satisfeitos com a escolha do curso e da instituição, contra 33% que responderam não estarem satisfeitos. Nas múltiplas possíveis respostas à satisfação, 50% as atrelaram à qualificação dos professores, 36% à localização e acesso, 28% ao mercado de trabalho, 23% à proposta pedagógica, 22% na relação custo/benefício percebida e 21% na oferta de serviços diversos agregados. Dentre os principais motivos que geraram insatisfação, destacam-se a qualificação dos professores com 11%, a relação custo/benefício percebida e a proposta pedagógica com 9%, a oferta de estágios com 8% e a formação específica para a área com 5%.

Os dados referentes às principais razões da escolha da instituição apresentaram resultados muito diferentes entre as três instituições pesquisadas. No Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura, as razões de escolha ficaram pela ordem: qualidade percebida com 53%, localização e acesso com 45%, 18% o preço das mensalidades, 15% a melhor estrutura de apoio aos estudos e tradição, 12% por motivos diversos não declarados, 10% porque oferece o melhor

curso, 8% pela proposta pedagógica, 7% por nenhuma das opções apresentadas, 5% devido ao maior reconhecimento pelo mercado e 3% pela maior oferta de serviços diversos, conforme demonstra a Figura 20.

Figura 20 – Principais razões de escolha da instituição – Centro Universitário da Fundação Mineira de Cultura

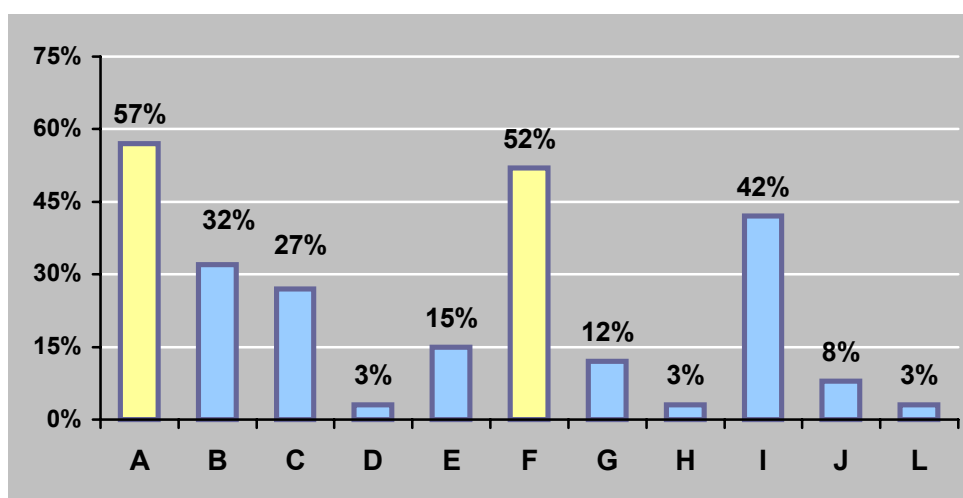


- | | |
|---|---------------------------------------|
| A – Qualidade percebida | G – Proposta pedagógica |
| B – Localização e acesso | H – Maior oferta de serviços diversos |
| C – Preço das mensalidades | I – Maior reconhecimento pelo mercado |
| D – Oferece o melhor curso | J – Nenhuma dessas |
| E – Melhor estrutura de apoio aos estudos | L – Outra |
| F – Tradição | |

Fonte: Dados primários

As principais razões da escolha da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais apresentaram os seguintes resultados: 57% qualidade percebida, 52%, tradição, 42%, maior reconhecimento pelo mercado, 32% localização e acesso, 27%, preço das mensalidades, 15%, melhor estrutura de apoio aos estudos, 12%, proposta pedagógica, 8%, nenhuma das opções apresentadas e empatados com 3% a que oferece o melhor curso, a que oferece a maior oferta de serviços diversos e outras opções, conforme demonstrado na Figura 21.

Figura 21 – Principais razões de escolha da instituição – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

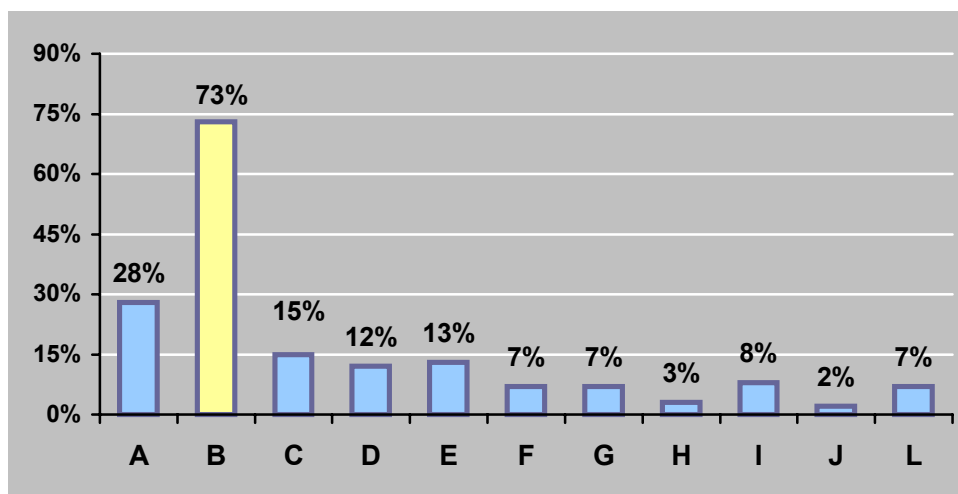


- | | |
|---|---------------------------------------|
| A – Qualidade percebida | G – Proposta pedagógica |
| B – Localização e acesso | H – Maior oferta de serviços diversos |
| C – Preço das mensalidades | I – Maior reconhecimento pelo mercado |
| D – Oferece o melhor curso | J – Nenhuma dessas |
| E – Melhor estrutura de apoio aos estudos | L – Outra |
| F – Tradição | |

Fonte: Dados primários

Os alunos do Instituto de Ensino Superior de João Monlevade apresentaram como principais razões de escolha da instituição, na ordem: 73%, localização e acesso, 28%, qualidade percebida, 15%, preço das mensalidades, 13% melhor estrutura de apoio aos estudos, 12% oferece o melhor curso, 8%, maior reconhecimento pelo mercado, empatados com 7%, tradição, proposta pedagógica e outras opções, 3%, maior oferta de serviços diversos e 2%, nenhuma das opções apresentadas.

Figura 22– Principais razões de escolha da instituição – Instituto de Ensino Superior de João Monlevade

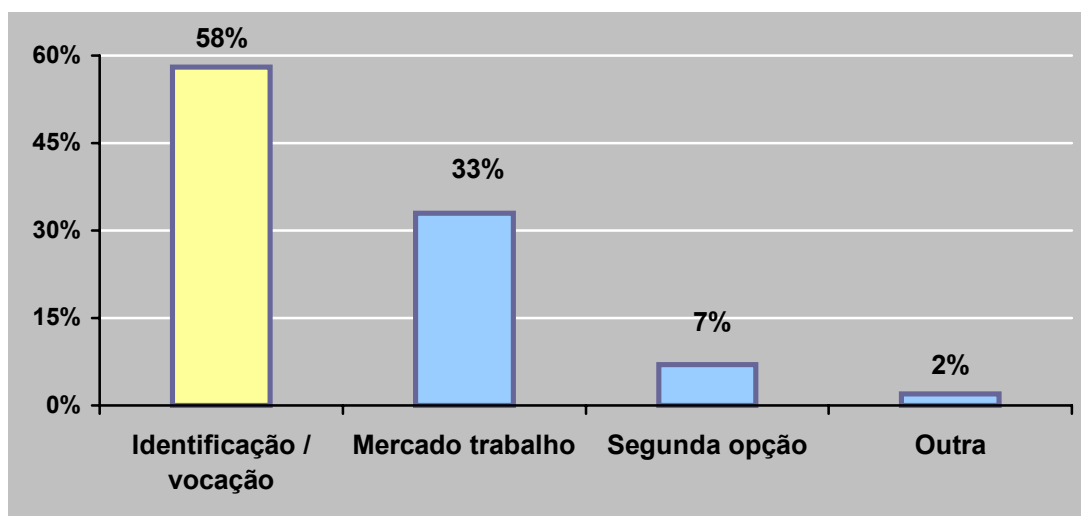


- | | |
|---|---------------------------------------|
| A – Qualidade percebida | G – Proposta pedagógica |
| B – Localização e acesso | H – Maior oferta de serviços diversos |
| C – Preço das mensalidades | I – Maior reconhecimento pelo mercado |
| D – Oferece o melhor curso | J – Nenhuma dessas |
| E – Melhor estrutura de apoio aos estudos | L – Outra |
| F – Tradição | |

Fonte: Dados primários

As respostas relativas à principal razão de escolha dos cursos apontaram resultados semelhantes entre os cursos de Administração e Direito, diferentemente dos mostrados pelo curso de Pedagogia.

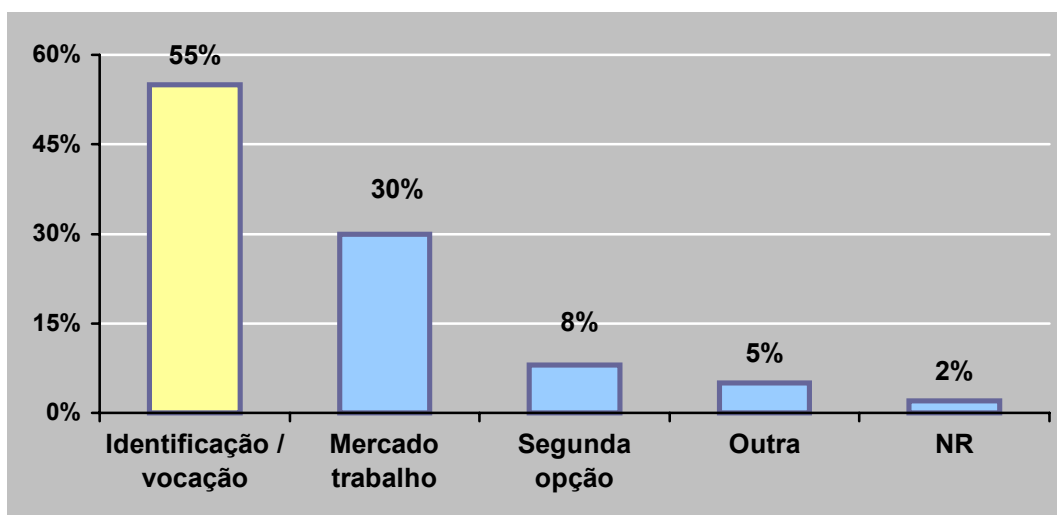
Figura 23 – Principal motivo de escolha do curso – Administração



Fonte: Dados primários

Dos alunos que escolheram o curso de Administração, 58% o fizeram devido à identificação e vocação, 33% devido ao mercado de trabalho, 7% como segunda opção e 2% por outros motivos não declarados.

Figura 24 – Principal motivo de escolha do curso – Direito

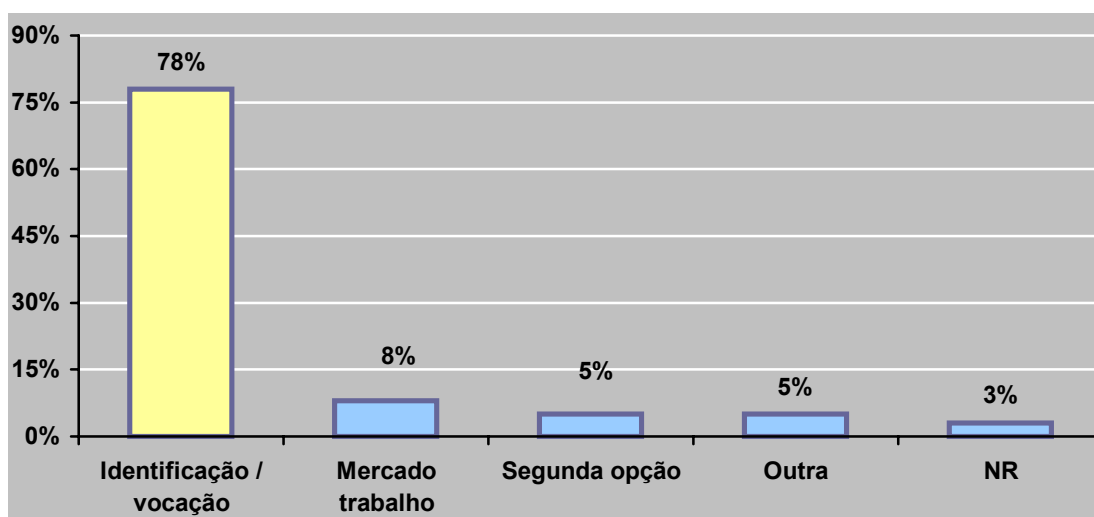


Fonte: Dados primários

Dentre os alunos que optaram pelo curso de Direito, 55%, escolheram-no por identificação ou vocação, 30%, pelo mercado de trabalho, 8%, por ser a segunda

opção, 5%, por outros motivos e 2% não responderam. Já no curso de Pedagogia, 78% realizaram a sua escolha devido à identificação ou à vocação, 8%, pelo mercado de trabalho, 5%, por ser a segunda opção, 5%, por outros motivos e 3% não responderam, conforme apresentado na Figura 25.

Figura 25 – Principal motivo de escolha do curso – Pedagogia



Fonte: Dados primários

6.2.2 Cruzamento dos resultados

Pelo cruzamento de alguns dados pode-se verificar alguns aspectos importantes. Dentre os alunos que analisaram outra instituição concorrente junto com a instituição em que estudam, 49% decidiram pela instituição que estudam em razão da qualidade percebida, 39%, por causa da localização e acesso, 24%, pela tradição, 23%, devido ao maior reconhecimento pelo mercado nas múltiplas opções apresentadas. De acordo com a condição do aluno, ingressante ou concluinte, foi possível conhecer também as suas percepções sobre a instituição escolhida: 52% dos alunos ingressantes perceberam a instituição como inovadora e 33% como tradicional; proporção que se altera significativamente dentre os concluintes, onde 52% percebem a instituição escolhida como tradicional e 38% como inovadora. O *status* do aluno, ingressante ou concluinte, também foi determinante no resultado da sua percepção quanto à orientação da instituição de ensino: 58% dos ingressantes as percebem como orientadas para a orientação profissional contra 31% dos

concluintes, ao mesmo tempo em que 29% dos ingressantes as percebem como orientadas para a formação acadêmica contra 59% dos concluintes.

Ao qualificarem a instituição escolhida, 74% dos entrantes afirmaram que a instituição escolhida é de alta qualidade, 13% deles não têm opinião formada, 6% classificaram de média qualidade e somente 1% afirmou que a qualidade é baixa. A exemplo das outras características analisadas, os índices alteram-se entre os concluintes: 47% percebem a instituição escolhida como de alta qualidade, 20% como de média qualidade, 17% sem opinião formada e 14% afirmaram que a qualidade da instituição é baixa.

Na relação dos dados de condição do aluno e satisfação em relação ao curso e instituição escolhidos, constatou-se que dentre os alunos ingressantes, 88% estão satisfeitos e 12% não estão satisfeitos. Quanto aos concluintes, 66% declararam-se satisfeitos com a instituição escolhida e 34% insatisfeitos.

A relação entre a instituição e os atributos levados em conta para a sua escolha apontou que, de acordo com 53% dos alunos do Centro Universitário da Fundação Mineira de Cultura, a escolha da instituição deveu-se à qualidade percebida, 45% escolheram a instituição pela localização e acesso, 18%, pelo preço das mensalidades, 15% decidiram-se devido a tradição, outros 15%, pela melhor estrutura de apoio aos estudos, 10% porque oferece o melhor curso, 8%, pela proposta pedagógica, 5%, devido ao maior reconhecimento pelo mercado, 3% pela maior oferta de serviços diversos, 12%, por outros motivos e 7%, por nenhuma das opções apresentadas.

Segundo 57% dos alunos da Pontifícia Universidade Católica, a escolha deu-se pela qualidade percebida, para 52% a tradição foi o principal motivo, 42% escolheram a instituição devido ao maior reconhecimento pelo mercado, 32% pela localização e acesso, 27%, pelo preço das mensalidades, 15%, pela melhor estrutura de apoio aos estudos, 12%, pela proposta pedagógica, com 3% cada: oferece o melhor curso, maior oferta de serviços diversos e outros motivos e 8% por nenhuma das opções apresentadas.

A relação entre a decisão pelo Instituto de Ensino Superior de João Monlevade com os principais motivos que levaram os alunos a essa escolha mostrou que 73% dos alunos fizeram a escolha devido a sua localização e acesso, 28% devido à qualidade percebida, 15%, pelo preço das mensalidades, 13%, em razão da melhor estrutura de apoio aos estudos, 12%, porque oferece o melhor curso, 8%, devido ao

maior reconhecimento pelo mercado, 7%, pela tradição, outros 7%, pela proposta pedagógica, 3%, pela maior oferta de serviços diversos, 7%, por outros motivos e 2%, por nenhuma das opções apresentadas.

6.3 Análise dos resultados das pesquisas

Pela análise dos resultados das pesquisas e em face ao problema e dos objetivos propostos, chega-se as seguintes considerações: relativamente ao objetivo geral proposto, o diagnóstico do esforço atual de diferenciação e posicionamento das instituições de ensino superior analisadas, o estudo aponta relativa incongruência entre os resultados dos alunos e dos dirigentes. A qualidade percebida e a tradição, apontadas como fatores determinantes na escolha dos alunos da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Campus Belo Horizonte, não foram abordados como diferenciais da instituição pela de sua dirigente, ou seja, o fato de ser uma universidade, desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão consolidados, ser católica, se preocupar com a formação do cidadão, ter um bom posicionamento em todas as áreas do conhecimento e possuir uma boa distribuição geográfica não se concretizam como diferenciais e possíveis alvo de posicionamento para o seu público, o Instituto de Ensino Superior de João Monlevade apontou como seus principais diferenciais o bom entrosamento entre a sua direção, professores e alunos, o comprometimento de todos os envolvidos, as decisões colegiadas, o regime anual dos seus cursos e os bons resultados obtidos no Exame Nacional de Cursos, enquanto a grande maioria de seus alunos, 73%, apontou como principal escolha da instituição a sua localização e acesso; o Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura teve uma visão mais acurada de seu principal diferencial, a qualidade de seu ensino, evidenciada pelo seu dirigente e apontada como a principal razão de escolha da instituição por parte significativa do seu alunado, 53%, a atualização de seus cursos e o enfoque no mercado de trabalho, outros diferenciais apontados pela instituição, não ficaram evidenciados como fundamentais junto aos seus alunos, que consideraram a sua localização e acesso, com 47%, como a segunda razão de escolha, seguida de longe de outras razões como o preço das mensalidades, com 18% e melhor estrutura de apoio aos estudos juntamente com a sua tradição, com 15%. Os resultados apontam também

para incoerência na posição defendida pelos três dirigentes entrevistados de que a imagem projetada pelas instituições é semelhante à imagem percebida.

Quando questionados sobre os diferenciais encontrados na concorrência, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e o Instituto de Ensino Superior de João Monlevade apontaram a maior agressividade de marketing das outras instituições como elemento fundamental. Não se percebe, contudo, nenhuma área ou setor específico dedicado ao marketing institucional em nenhuma das instituições analisadas, nem mesmo no Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura, que não abordou a questão como um diferencial dos concorrentes, e sim ações isoladas, mais propriamente voltadas para a captação de matrículas na época dos Vestibulares.

Da mesma forma, não foram percebidos estudos de consolidação de imagem nas instituições pesquisadas. A necessidade de expansão de mercado, seja através da abertura de novos cursos, seja por meio da criação e do incremento de novos sistemas educacionais como a educação a distância e os cursos seqüenciais, foi citada por todos os dirigentes, sem o respaldo de ações concretas na área de marketing institucional.

No tocante à identificação de uma estratégia de posicionamento mercadológico diante da concorrência, clientes efetivos e clientes potenciais, um dos objetivos específicos desse presente trabalho, não foram percebidas ações pontuais por nenhuma das instituições analisadas.

A satisfação dos alunos com as instituições de ensino superior escolhidas variou sensivelmente entre os alunos ingressantes e os alunos concluintes. Os ingressantes percebem as instituições pesquisadas como de alta qualidade em 74% das respostas contra 47% dos concluintes; a percepção de baixa qualidade, quase inexistente nos ingressantes, com 1% das respostas, pula para 14% nos alunos concluintes. A mesma variação ocorreu quando questionados sobre a sua satisfação com o curso e a instituição escolhida: 88% dos ingressantes declararam-se satisfeitos, contra 66% dos concluintes e 12% dos ingressantes declararam-se não satisfeitos, contra 34% dos concluintes.

Estando o mercado de ensino superior passando por uma fase de expansão acelerada, onde múltiplos atores têm surgido a todo dia, como preconizado anteriormente, é cada vez mais importante a diferenciação e o posicionamento da oferta do serviço. As três instituições analisadas têm sido alvo de constantes

investidas de novos entrantes em seus mercados, o que torna ainda mais imperativas as suas ações de diferenciação de ofertas e conseqüente comunicação de seu posicionamento, sob pena de sua estagnação.

7 CONCLUSÃO

7.1 Considerações finais do estudo

Os resultados da pesquisa, bem como o arcabouço teórico desenvolvido, confirmam o problema levantado pelo trabalho em questão, a necessidade de diferenciação e posicionamento mercadológico de instituições de ensino superior e especificamente do Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura, do Instituto de Ensino Superior de João Monlevade e da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, campus Belo Horizonte I, no mercado do ensino superior no entorno de Belo Horizonte, em Minas Gerais e no mercado brasileiro.

Além de não apresentarem diferenciais claros e estes não serem percebidos da mesma forma entre as instituições e seus alunos, não ficou evidente nenhum esforço de posicionamento mercadológico pelas instituições de ensino - objetivo geral deste estudo - aspecto que aponta para a falta de profissionalização das instituições de ensino superior no que se refere aos aspectos mercadológicos. Há que se considerar que o serviço ensino superior, por mais nobre que seja revestido, é um dos inúmeros que são ofertados ao mercado, devendo se submeter ao mesmo tratamento de outros inúmeros produtos e serviços sem, contudo, incorrer no perigoso erro de sua banalização.

A ausência de departamentos e profissionais especializados em marketing voltados para ações específicas de construção e manutenção de imagem, diferenciação, posicionamento, desenvolvimento de produtos e serviços, precificação, distribuição e comunicação nas instituições de ensino superior é um outro aspecto que agrava ainda mais o quadro, podendo-se afirmar, portanto, que nenhuma das instituições analisadas são orientadas para o marketing.

O ambiente atual aponta para uma explosão significativa no mercado de ensino superior na região estudada e em todo o Brasil. O último censo educacional, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, INEP, em 2000, já apontava o aumento de 43% no número de matrículas no ensino superior brasileiro entre 1994 e 1999 e o aumento de 43,2% no número de instituições de ensino ofertantes entre 1995 e 2000 e, embora, ainda não existam dados oficiais do

período 2001 e 2002, a continuação da ampliação da oferta pode ser verificada facilmente através de informações publicadas pela mídia especializada ou não, contribuindo para que a expectativa do alcance de 3.000.0000 de matrículas no sistema de ensino superior brasileiro pelo órgão já tenha sido atingida ou até ultrapassada em 2002.

Tomando-se como exemplo o curso de Administração no Estado de Minas Gerais nas suas mais variadas habilitações, ocorreu incremento na oferta de mais de 300% no período 1996 a 2002, segundo dados do Conselho Regional de Administração de Minas Gerais. Até 1995, eram ofertados 55 cursos de Administração e suas habilitações nas instituições de ensino superior do Estado, número que chegou a 177 em 2002. Segundo dados da mesma autarquia, o crescimento da oferta de cursos de Administração na Grande Belo Horizonte ocorreu de maneira ainda mais significativa, passando de 15 cursos e suas habilitações até 1995 para 70 em 2002, representando crescimento de mais de 460%.

Mesmo com a limitação do acesso ao ensino superior a um número significativo de estudantes, a expansão acelerada das instituições de ensino, sem a clara delimitação do mercado-alvo, ausência de elementos diferenciadores na oferta e inexistência de ações de posicionamento, pode levar à abertura de cursos, ênfases e vagas que não correspondam às reais necessidades e desejos do mercado, levando ao não preenchimento das vagas ofertadas, à fusão de instituições de ensino superior e até ao fechamento de algumas delas nos próximos anos.

Apesar de ter sido cumprido, o objetivo específico de levantar junto aos dirigentes das instituições de ensino superior pesquisadas as suas estratégias atuais de diferenciação e posicionamento, não acrescentou resultados concretos para o estudo na medida em que não ficaram evidenciados esforços nesse sentido por parte delas.

Foi realizada a aferição da satisfação dos alunos com as instituições de ensino superior, ação também objetivada pelo estudo, mostrando, contudo, resultados bastante diferentes entre as respostas dos ingressantes e concluintes, conforme relatado no cruzamento dos resultados.

Apesar de não terem ficado evidenciados os esforços de diferenciação e posicionamento das instituições de ensino superior pesquisadas, o estudo apontou indícios sobre o caminho a ser traçado por elas, separadamente, quando foram apontadas as principais razões da sua escolha pelos seus alunos, aspecto que

motivou o pesquisador a propor algumas estratégias de diferenciação e posicionamento.

Não se pretende nesse trabalho nada mais que alertar os mantenedores, dirigentes e coordenadores de cursos para a necessidade de diferenciação e posicionamento de sua oferta ao mercado, possibilitando o oferecimento de um serviço adequado às reais necessidades e aos desejos de seu mercado-alvo, de seus públicos diversos e do País.

7.2 Propostas de ações

A partir das pesquisas realizadas e do arcabouço teórico desenvolvido, são propostas a seguir algumas ações de diferenciação e posicionamento para as instituições analisadas.

O Instituto de Ensino Superior de João Monlevade, que teve a sua localização e acesso como as principais razões de escolha para 73% dos alunos respondentes, poderia explorar este posicionamento por atributo, como referenciam os autores Kotler (2000) e Etzel (2001). A instituição está situada no centro de uma micro-região que engloba quinze municípios, tendo apenas 40% de seus alunos oriundos de outras cidades. O oferecimento de transporte conveniado e, ou, gratuito poderia reforçar ainda mais a sua posição. Outros aspectos não relatados são o fato de sua localização ser distante do centro da cidade de João Monlevade e a possibilidade de sua expansão ser pequena diante das áreas disponíveis. A criação de uma nova sede no centro da cidade poderá reforçar ainda mais a sua posição na cidade, além de facilitar o deslocamento dos estudantes oriundos das cidades circunvizinhas. Um outro aspecto a ser considerado é a possibilidade de sua expansão para outros municípios vizinhos, o que poderia reforçar ainda mais o seu diferencial mercadológico. Vale ressaltar que o posicionamento por qualidade, citado em segundo lugar por 28% dos alunos entrevistados, pode também ser reforçado, explorando-se, sobretudo, os bons resultados no Exame Nacional de Cursos. Aproveitar a vocação do município e da região para a siderurgia e mineração também parece ser uma estratégia de diferenciação e posicionamento adequados, tomando-se como exemplo a Universidade da Baixada, situada no município de Paracambi, a 75 quilômetros do Rio de Janeiro. Conhecida como “Harvard da

Baixada”, a Universidade, apesar de se situar numa das regiões mais pobres do Estado do Rio de Janeiro, conseguiu diferenciar-se e posicionar-se devido à especialização em áreas de tecnologia e meio ambiente, aproveitando a vocação da região e do município que a abriga em petroquímica e energia termoelétrica. Os cursos da Universidade da Baixada, além de atender à demanda das empresas da região, têm seus currículos formulados com o aval das próprias empresas.

A exemplo da Universidade da Baixada, o Instituto de Ensino Superior de João Monlevade poderia aproveitar a sua localização privilegiada, num dos maiores pólos de siderurgia e mineração do País, e direcionar seus cursos e currículos para o atendimento das demandas das empresas da região. Tal estratégia seguramente conduziria a instituição para uma posição privilegiada no cenário da educação superior mineira, possibilitando sua diferenciação diante das demais ofertantes.

O posicionamento por qualidade aparece como o mais adequado para o Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura, tanto na visão de seus dirigentes como na visão de seus alunos. A instituição pode utilizar a mídia para reafirmar esta posição usando, por exemplo, a qualificação de seus docentes e a sua estrutura de apoio aos estudos. Outro posicionamento indicado para a instituição, a exemplo do Instituto de Ensino Superior de João Monlevade, é o posicionamento por atributo, levando-se em conta o expressivo índice de 45%, citado pelos seus alunos referente à sua localização e acesso. A instituição está localizada na Zona Sul de Belo Horizonte, em local de fácil acesso e já tem sua expansão prevista para a região do Vale do Sereno, extremo sul da cidade. A utilização deste aspecto na mídia pode ser reforçado na divulgação da instituição, diferenciando a sua oferta e sedimentando a sua posição. Porém, a utilização da estratégia de posicionamento por qualidade e pelo atributo localização e acesso podem não ser suficientes para diferenciar a instituição no futuro. O mercado do ensino superior na capital mineira demonstra saturação, com diversos outros atores adotando estratégias semelhantes.

Aproveitar o excelente relacionamento com os seus egressos, como ficou evidenciado na entrevista com o seu dirigente e em conversas informais com os alunos entrevistados, parece ser uma ação de diferenciação apropriada para a instituição.

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais teve a qualidade percebida como o principal resultado na pesquisa com os seus alunos, 57%, seguida de muito

perto pela tradição, com 52%. O reforço no posicionamento por qualidade pode ser efetuado pela divulgação na mídia de seu maior reconhecimento pelo mercado, outro atributo citado por com muita ênfase pelos alunos entrevistados e seus diferenciais estrutura de apoio aos estudos e proposta pedagógica. Já a sua tradição, índice que muito se destacou na entrevista com os seus alunos, deve ser objeto de destaque na sua comunicação com o mercado, podendo ser trabalhada tanto no enfoque do posicionamento por atributo quanto no posicionamento por concorrente. É importante destacar que a instituição só recentemente se curvou à força da mídia para divulgar os seus produtos e serviços.

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, mesmo tendo aproveitado, sobretudo nos últimos dez anos, a sua marca e posição de qualidade e tradição com a abertura de novos campus na região metropolitana de Belo Horizonte e no interior mineiro, poderia alavancar ainda mais a sua posição, diferenciando-se na oferta de cursos a distância e ampliando a oferta atual de cursos superiores seqüenciais.

Outras alternativas de posicionamento podem destacar melhor no mercado o produto ensino superior nas instituições pesquisadas, por exemplo: estreitar o relacionamento com seus públicos diversos, sobretudo ex-alunos, organizações, governos e outros; buscar parcerias com organizações diversas no Brasil e no exterior; incrementar atividades de extensão; desenvolvimento efetivo de pesquisas com a busca de recursos nacionais e internacionais e a utilização intensiva de tecnologia de educação a distância.

Ficou evidente para o pesquisador o fato de não existirem ações efetivas de posicionamento e diferenciação no mercado do ensino superior mineiro, com a exceção apenas do IBMEC, que se diferencia pelo uso intensivo de tecnologia aplicada e consegue, embora timidamente, posicionar-se como *Business Scholl*.

A falta de uma mensuração da imagem das instituições de ensino superior pesquisadas também ficou evidenciada, sobretudo nas entrevistas com os dirigentes. As instituições poderiam estabelecer parâmetros de mensuração da sua imagem, a exemplo do preconizado por Kotler (1994) e Kalsbeck (2001) e, a partir daí, desenvolver o seu posicionamento com base nos atributos mais valorizados pelos seus públicos.

Vale ressaltar que qualquer que seja o esforço de posicionamento das instituições pesquisadas, ele deve obedecer ao processo preconizado por Kotler (1994), em que o desenvolvimento da estratégia de posicionamento deve obedecer

às etapas: avaliação da posição atual de mercado, escolha da posição desejada, planejamento das estratégias para atingir a posição desejada e a implementação da estratégia, ou a comunicação interna e externa da posição.

A diferenciação na oferta das instituições de ensino superior pesquisadas é uma forma eficaz de facilitar o seu processo de posicionamento. Segundo Kotler (2000), a diferenciação pode ocorrer em cinco níveis: produto, serviço, pessoal, canal e imagem.

O Instituto de Ensino Superior de João Monlevade poderia reforçar o diferencial do seu serviço, oferecido de forma informal e direta aos seus alunos e a orientação para o cliente, como evidenciado na entrevista com sua dirigente.

A Pontifícia Universidade Católica poderia reforçar os diferenciais confiabilidade do seu serviço, apontada pelos alunos respondentes e caracterizada anteriormente como posicionamento pelo atributo tradição e a cobertura, marcada pela grande amplitude da oferta dos seus serviços na Grande Belo Horizonte e em alguns pólos regionais do Estado de Minas Gerais.

Já o Centro Universitário da Fundação Mineira de Educação e Cultura poderia explorar os diferenciais qualidade do serviço, como verificado nas entrevistas com seus alunos, e a sua imagem no mercado.

É de fundamental importância, contudo, que a instituição de ensino decida claramente por qual diferencial irá explorar e não medir esforços para executá-lo firmemente.

7.3 Sugestões para futuros trabalhos

O tema e problema estudados restringiram-se à três instituições de ensino superior dentro dos limites da região da Grande Belo Horizonte. Sendo assim, poderia ser trabalhado um escopo mais amplo de instituições, por exemplo, dentro de um Estado da federação, envolvendo maior número de instituições pesquisadas, utilizando outros instrumentos de pesquisa.

Um outro trabalho futuro poderia envolver a pesquisa da problemática da diferenciação e de posicionamento mercadológicos em cursos e áreas do conhecimento afins, abrangendo todos os ofertantes numa determinada área ou

região, ou até mesmo comparando instituições de ensino superior que possuam as mesmas condições de oferta.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. A arquitetura da marca. **HSM Management**, São Paulo, a. 3, n. 13, p. 112-116, mar./abr. 1999.

BOLETIM SIMULANDO. A criação de novos cursos e a qualidade dos profissionais formados. **Bernard Sistemas**, Florianópolis, a. 3, n. 5, p. 1, fev./jul. 2001.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Segmentação de mercados, alvo e posicionamento. Cap. 9. In: _____. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998. p. 218-245.

BRAVO, Mirella. Faculdades desrespeitam a lei. **A Tribuna**, Vitória, 11 mar. 2001.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. **Tendências da educação superior**. In: XII ENANGRAD, ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, 29 ago. a 01 set. 2001. (Informação verbal)

CRAVENS, David W. Posicionamento da estratégia de marketing. Cap. 16. In: BRITT, Stuart; BOYD, Harper. **Marketing**, gerência e ação executiva. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981. p. 199-208.

CHURCHILL JR. Gilbert A.; PETER, J. Paul. Segmentando o mercado, cap. 8. In: _____. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000. p.202-229.

COBRA, Marcos. Posicionamento de produtos, cap. 10. In: **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. p. 321-333.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MINAS GERAIS. Instituições de ensino superior ofertantes de graduação em Administração. Disponível em: <www.cramg.com.br> Acesso em: 08 ago, 2002.

DINIZ, Regina. Vocação do saber: em busca de modelos acadêmicos sintonizados com o futuro, universidades públicas e particulares discutem suas verdadeiras voca oes. **Revista Ensino Superior**, a. 2, n. 19, p. 34-38, mar. 2000.

DOMENICH, Mirella. A alma do negócio: a competição de mercado está sofisticando as atividades de marketing educacional. **Revista Ensino Superior**, a. 3, n. 25, p. 26-29, out. 2000.

_____. Desafio latino-americano: sistema universitário da América Latina encontra-se numa encruzilhada histórica por causa da globalização. Entrevista com Carlos Alberto Torres, professor de ciências sociais e educação comparada do Centro Latino Americano da Universidade da Califórnia, Los Angeles. **Revista Ensino Superior**, a. 3, n. 25, p. 12-14, out. 2000.

ETZEL, Michael J. Estratégias para mix de produtos, cap. 9. In: _____. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 223-244.

FAVRETTO, Viviane. Universidades e faculdades têm dificuldades em preencher vagas: Pouca procura já obrigou o cancelamento de vários cursos. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 11 jul. 2000. Caderno Estudante.

FINANCIAL TIMES. Marketing no século 21, cap. 1. In: _____. **Dominando o marketing**: manual completo para o MBA em marketing. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 1-30.

FRANCO, Édson. Marketing educacional. **FUNADESP**. Seminário Gestão das IES: da teoria à prática. Brasília, dez. 1999. (anais) Disponível em: <www.funadesp.org.Br/Publica/Anais/edson_franco.pdf> Acesso 08 nov. 2001.

_____. **Utopia e realidade**, a construção do projeto institucional no ensino superior. Brasília: Universa-UCB, 1998. 149 p.

GAMA, Alexandre. A construção de uma marca diferenciada. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 abr. 2001.

GÓIS, Antônio. Sobram vagas em universidades privadas: expansão das particulares está próxima do limite, e 21% da oferta não é aproveitada, segundo o IPEA. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 mar. 2001. Caderno C, p.5.

GOLDEMBERG, José. **Exclusão no ensino superior**. In: XII ENANGRAD, ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, 29 ago. a 01 set. 2001. (Informação verbal)

GRANGEIA, Mário. Harvard na Baixada, mão-de-obra energética. **Revista Exame**, a. 37, n. 1, p. 20, 15 jan. 2003.

GRONROOS, Christian. **Marketing**, gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 408 p.

GUIMARÃES, Cátia. Matrículas em crescimento. **Revista Ensino Superior**, a. 3, n. 28, p. 5, jan. 2001. Seção Mural.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001. 423 p.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Educação superior, cursos e instituições. Brasília, INEP, 2002. Disponível em: <[www.educacao superior.inep.gov.br/funcional/lista_ies.asp](http://www.educacao.superior.inep.gov.br/funcional/lista_ies.asp)> Acesso em: 03 dez, 2002.

_____. **Evolução do Ensino Superior: Graduação 1980/98**. Brasília: INEP, 2000. 72 p.

_____. **Resultados e tendências da educação superior Brasil: Graduação 2000**. Brasília: INEP, 2000. 68 p.

_____. **Resultados e tendências da educação superior na Região Sudeste: Graduação 2000**. Brasília: INEP, 2000. 66 p.

_____. **Sinopse estatística do ensino superior: graduação 1999**. Brasília: INEP, 2000. 234 p.

KALSBECK, David H. **Marketing no ensino superior**. Rio de Janeiro: *Workshop Gestão Universitária*, FGV/De Paul University, 11 jun. 2001

KEEGAN, Warren J. Decisões sobre produtos, cap. 13. In: _____. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva: 1999. p. 318-350.

KOTLER, Philip. Posicionamento da oferta ao mercado por meio do ciclo de vida do produto, cpa. 10. In: _____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 307-346.

_____. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____.; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994. 444 p.

LANE, Jack. **Mudança em instituições de ensino superior.** Rio de Janeiro: *Workshop* Gestão Universitária, FGV/De Paul University, 12 jun. 2001 .

LEALI, Francisco. Matrículas em universidades aumentam 43%. **O Globo**, Rio de Janeiro, 27 jun. 2000.

LEVITT, Theodore. Diferenciação – de qualquer coisa, cap. 4. In: _____. **A imaginação de marketing.** São Paulo: Atlas, 1985. p. 79-98.

LOCK, Marcos. Equação educacional: expansão do ensino superior esbarra no limite da capacidade econômica dos alunos. **Revista Ensino Superior**, a. 3, n. 33, p. 20-24, jun. 2001.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001. 445 p.

MANES, Juan Manuel. **Marketing para instituciones educativas**, guia para planificar la captación y retención de alumnos. Buenos Aires: Ediciones Guarnica, 1997. 112 p.

McCARTHY, E. Jerome. Encontrando oportunidades de mercado-alvo com a segmentação de mercado, cap. 3. In: _____. **Marketing essencial:** uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997. p. 62-78.

McKENNA Regis. Posicionamento do produto: a abordagem holística, cap. 4. In: _____. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 57-72

MEYER JR., Victor; MURPHY, Patrick J. (org.) **Dinossauros, gazelas & tigres:** novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2000. 176 p.

MURPHY, Dallas. Marketing de ação, cap. 6. In: _____. **Marketing,** descomplicando conceitos. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 251-266.

NASSIF, Luís. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 31 maio 1994. Coluna dinheiro. Caderno 3, p.2.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. Segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento, cap. 8. In: _____; _____. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999. p. 138-157.

PALAIA, Ronaldo Tavano. A profissionalização das instituições de ensino. **Revista Trevisan**, São Paulo, a. XIII, n. 148, p. 14-17, 2000.

PAVAN, Alexandre. A grande jogada: instituições que investem em marketing educacional descobrem meios de divulgar suas marcas, conquistar novos alunos e não perder os atuais. **Revista Ensino Superior**, a. 1, n. 9, p. 6-10, maio 1999.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. Ensino superior particular: comunicação com a sociedade brasileira. **ABMES**. Estudos nº 18, Brasília, fev. 1997. Disponível em: <www.abmes.org.br/abmes/publica/revista/estud18/est18-08.htm> Acesso em: 03 jun, 2001.

RAINHO, João Carlos. Maturidade precoce: ao contrário de outros países latinos de colonização espanhola, o Brasil teve desenvolvimento tardio no ensino superior; hoje, o sistema expande-se com a ajuda da iniciativa privada. **Revista Ensino Superior**, a. 2, n. 20, p. 18-21, abr. 2000.

_____. Crescimento acelerado: em cinco anos houve um aumento de 43% no número de matrículas no ensino superior; a maior parte dos 2,3 milhões de alunos estuda na rede particular. **Revista Ensino Superior**, a.2, n. 23, p. 10-11, ago. 2000.

RICHERS, Raimar. A estratégia e o planejamento integrado da ação mercadológica. Cap. XIX. In: ARANTES, Affonso C.A. et. al. **Administração mercadológica**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1982. p. 883-923:

RIES, Al.; TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Books: Madia e Associados, 1993. 112 p.

_____; _____. **Posicionamento**, a batalha pela sua mente. 8.ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 171 p.

_____; _____. **Positioning: the battle for your mind**. 20° th anniversary ed. New York: McGraw-Hill, 2001. 247 p.

_____ ; _____. **Posicionamento**, como a mídia faz a sua cabeça. São Paulo: Pioneira, 1997. 171 p.

_____ ; RIES, Laura. As leis da marca: saiba como construir um nome forte na mente do consumidor. **HSM Management**, São Paulo, a. 2, n. 12, p. 20-24, jan. fev. 1999

RODRIGUES, Gabriel Mário. Mesa-redonda “Instituições de Ensino Superior: concorrência e autonomia”. **ABMES**. Brasília, 1999. Disponível em: <www.abmes.org.br/abmes/papers/gabriel/140999.htm> Acesso em: 02 fev, 2001.

ROSSETTI, Fernando. Disputa por aluno muda faculdade paga: número de vagas cresce, mas procura, não; “crise” faz universidades investirem na qualidade do ensino. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21 jul. 1996. Caderno 3, p-7.

_____. País pode ter ‘inflação de faculdades’: MEC está analisando o pedido de criação de 2.919 cursos superiores, aumentando 51% os existentes hoje. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 jul. 1996. Caderno 3, p-1.

SANTESMASES, Miguel. Decisiones sobre el producto, cap. 9. In: _____. **Marketing**, conceptos y estrategias. 3. ed. Madrid: Pirámide, 1998. p. 367-417.

SANTOS, Milton. **O ensino superior público e particular e o território brasileiro**. Brasília: ABMES, 2000. 163 p.

SCHMITT, Bernd. Estética, o novo paradigma do marketing, cap. 1. In: _____. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 2000. p. 17-40.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. Estratégias de produto, cap. 8. In: _____. _____. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 301-348.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000. 118 p.

SOUZA, Francisco Alberto Madia de. Positioning, cap. 13. In: _____. **Marketing pleno**. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 191-209.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 280 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998. 220 p.

TEIXEIRA, Mônica. Crise: A falência dos atuais modelos de financiamento, gestão e projetos leva o ensino superior a buscar uma nova identidade, compatível com os desafios impostos pela “sociedade do conhecimento” do século XXI. **Revista Ensino Superior**, a. 1, n. 1, p. 9-13, set. 1998.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. **Diferenciar ou morrer**, sobrevivendo em uma era de competição mortal. São Paulo: Futura, 2000. 237 p.

_____; _____. **O novo posicionamento**: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo. São Paulo: Makron Books, 1996. 175p.

VARVÁKIS, Gregório. **Gestão de serviços**. Florianópolis: CIN-PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. (Trabalho não publicado).

WERNECK, Guilherme. É tempo de “caça” a alunos: faculdades privadas multiplicam estratégias para atrair estudantes e preencher vagas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 dez. 2000. Caderno especial, p-1.

YIN Robert K. **Estudo de caso**, planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

BIBLIOGRAFIA

COVAC, José Roberto. Mesa-redonda "Instituições de Ensino Superior: concorrência e autonomia". **ABMES**. Brasília, 1999. Disponível em: <www.abmes.org.br/abmes/papers/gabriel/140999.htm> Acesso em: 02 fev, 2001.

DE CASTRO, Maria Helena Guimarães et al. **III Fórum Nacional: ensino superior particular brasileiro, os desafios da expansão do ensino superior**. (anais). Rio de Janeiro: Consultor, 2002. 224 p.

ESTEBAN, Ildelfonso Grande; FERNÁNDEZ, Elena Abancal. **Fundamentos y técnicas de investigación comercial**. Madrid: ESIC Editorial, 1996. 594 p.

ESTUDOS. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Ano 17, n. 24. Brasília, ABMES, 1999. 115 p.

FERBER, Robert. **Handbook of marketing research**. New York: McGraw-Hill, 1974. 1.419 p.

HEIDINGSFIELD, Myron S.; BLANKENSHIP, Albert B. **Marketing**. New York: Barnes & Noble, 1964. 292 p.

HOLLOWAY, John A. **Gerência de marketing: análise e planejamento**. São Paulo: Pioneira, 1973. 537 p.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Educação Superior em periódicos nacionais (1968-1995). Brasília: INEP, 2001. 194 p.

_____. **Políticas e gestão da educação**. Brasília: INEP, 2001. 149 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 562 p.

RIES, Al. **Foco**: uma questão de vida ou morte para sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1996. 314 p.

SAMARA, Beatriz Santos; DE BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing**, conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1997. 220 p.

SCHENE, Charkes D.; SMITH, Reuben M. **Marketing**: conceitos, casos e aplicações. São Paulo: Makron Books, 1982.

SCHWARTZMAN, Simon. O ensino superior no Brasil – 1998. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1999. 31 p.

SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. Universidade e sociedade. Vol. 1, n. 1. Brasília: O Sindicato, 1991. 159 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A - MODELO DO QUESTIONÁRIO INGRESSANTES E CONCLUINTES

Instituição:

Curso:

Período:

1. Sexo

1 () Masculino 2 () Feminino

2. Idade

1 () até 18 anos 2 () de 19 a 21 anos 3 () de 22 a 25 anos

4 () de 26 a 30 anos 5 () mais de 30 anos

3. Qual foi a principal razão da escolha do curso? (favor marcar apenas uma opção)

1 () Identificação pessoal/vocação

2 () Mercado de trabalho

3 () Segunda opção frente outro curso

4 () Outra. Especifique _____

4. Quais foram as razões principais da escolha da instituição?

1 () Qualidade percebida

2 () Localização e acesso

3 () Preço das mensalidades

4 () Oferece o melhor curso

5 () Melhor estrutura de apoio aos estudos

6 () Tradição

7 () Proposta pedagógica

8 () Maior oferta de serviços diversos

9 () Maior reconhecimento pelo mercado

10 () Nenhuma dessas

11 () Outra. Especifique _____

5. Como você percebe a instituição? (marque uma opção para cada letra)

A - 1 () Inovadora ou 2 () Tradicional ou 3 () Sem opinião

B - 1 () Orientada para a formação acadêmica ou
2 () Orientada para a formação profissional ou 3 () Sem opinião

C - 1 () Alta qualidade ou 2 () Baixa qualidade ou 3 () Sem opinião
() Outro. Especifique _____

6. Outra instituição concorrente foi analisada em conjunto com a instituição escolhida?

1 () Sim 2 () Não

Se sim, qual foi o principal motivo da opção? _____

7. Você está satisfeito com o curso e a instituição escolhidos?

1 () Sim. Vá para a questão 8. 2 () Não. Vá para a questão 9.

8. Quais são os principais motivos de sua satisfação?

1 () Oferta de serviços diversos

2 () Qualificação dos professores

3 () Índices de colocação no mercado de trabalho

4 () Reconhecimento pelo mercado

5 () Custo/benefício recebido

6 () Localização e acesso

7 () Proposta pedagógica

8 () Oferta de estágios

9 () Formação específica para a área

10 () Nenhum deles

11 () Outros. Especifique _____

9. Quais são os principais motivos de sua insatisfação?

1 () Oferta de serviços diversos

2 () Qualificação dos professores

- 3 () Índices de colocação no mercado de trabalho
- 4 () Reconhecimento pelo mercado
- 5 () Custo/benefício recebido
- 6 () Localização e acesso
- 7 () Proposta pedagógica
- 8 () Oferta de estágios
- 9 () Formação específica para a área
- 10 () Nenhum deles
- 11 () Outros. Especifique_____

10. Comentários adicionais que você julgar necessários.

Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE B - MODELO DA ENTREVISTA COM DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

- 1 – Nome da instituição.
- 2 – Localização da instituição.
- 3 – Ano de fundação da instituição.
- 4 – Ano de autorização dos cursos pesquisados.
- 5 – Cargo e nome do entrevistado.
- 6 – Cursos implantados na instituição.
- 7 – Público-alvo dos cursos pesquisados.
- 8 – Perfil do egresso dos cursos pesquisados.
- 9 – Número de vagas oferecidas semestralmente pelos cursos pesquisados.
- 10 – Outros produtos e serviços oferecidos pela instituição.
- 11 – Principais recursos pedagógicos utilizados pela instituição.
- 12 – Estratégias atuais de divulgação da instituição.
- 13 – Imagem institucional projetada e percebida.
- 14 – Missão da instituição.
- 15 – Principais diferenciais da instituição.
- 16 – Pontos diferenciais percebidos na concorrência da instituição.
- 17 – Novos projetos e cursos a serem implantados pela instituição.
- 18 – Instrumentos utilizados para a escolha desses cursos.
- 19 – Outras oportunidades percebidas pela instituição a serem exploradas.
- 20 – Principais ameaças percebidas atualmente e numa perspectiva futura.
- 21 – Principais desafios futuros para a instituição.