

## Posicionamento de Marca: Um Estudo de Caso de seus Elementos em Uma Organização de Serviços Educacionais no Brasil

Patrícia Mafili Lisboa<sup>1</sup>, Frederico Vidigal<sup>2</sup>, Mauro Calixta Tavares<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mestre em Administração pelas Faculdades Pedro Leopoldo. [patricia.mafili@gmail.com](mailto:patricia.mafili@gmail.com)

<sup>2</sup>Professor Doutor no Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA) da Universidade FUMEC. [frederico@fumec.br](mailto:frederico@fumec.br)

<sup>3</sup>Professor Pós-doutor no Programa de Mestrado em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo (*in memoriam*)

**Resumo.** Verificar a consonância entre o posicionamento que uma organização prestadora de serviços educacionais tem na mente de seu cliente versus a percepção do posicionamento que ela julga ter foi o objetivo deste artigo. Tal comparação deu-se às luzes de uma metodologia de escopo e posicionamento de marca, composta de cinco elementos (Características, Atributos, Benefícios, Associações e Distinção), aplicada aos 7 Ps de Serviços. Metodologicamente, este estudo de caso foi exploratório e qualitativo, cujos dados foram coletados em entrevistas e observação participante, analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram em que ponto de cada componente do mix de marketing e da metodologia testada havia coincidência de percepções e apontaram que a consonância foi diminuindo à medida que a metodologia avançava, chegando a apenas duas consonâncias na última etapa. A principal limitação foi concernente à dificuldade de colher alguns resultados por meio de entrevistas.

**Palavras-chave:** serviços educacionais, marcas, metodologia de posicionamento, imagem.

### Brand Positioning: A Case Study of its Elements in an Education Services Organization in Brazil

**Abstract.** Verifying the consonance between the positioning that an education services organization has in the mind of its customer versus the perception of positioning it believes to have was the aim of this article. Such comparison took place through the lights cast by a new methodology of brand scope and positioning, made up of five elements (Characteristics, Attributes, Benefits, Associations and Distinction), applied to the 7 Ps of Services. Methodologically, this case study was exploratory and qualitative, having its data collected by interviews and participant observation, and analyzed by content analysis. The results showed at which point of each component of the Marketing mix and of the methodology tested there were coincidences of perceptions, and pointed out consonance was decreasing as the methodology progressed, being only two coincidences at its last step. The main limitation was concerning the difficulty of collecting some results using only interviews.

**Keywords:** education services, brands positioning methodology, image.

## 1 Introdução

Este mundo globalizado e interconectado tem o idioma inglês como o mais importante e usado como segunda língua. É então natural que as exigências do mercado em relação a este idioma encontrem-se numa crescente irreversível. Os portfólios dos cursos de idiomas vão se tornando mais segmentados. Uma nova configuração de *players* dá-se por essas demandas – hoje mais específicas, urgentes. Todavia, de encontro a esse cenário, vão barreiras, ao ensino e aprendizado. Alunos não se adequam a metodologias e vice-versa; o aluno pode levar tempo para avaliar resultados; escolas prometem o que não entregam; taxas de desistência são altas; necessidades específicas não têm sido satisfatoriamente atendidas.

Vê-se necessidade de estratégias compatíveis, enriquecidas por informações sobre a percepção do público alvo acerca de sua imagem e seu posicionamento.

É dentro deste contexto que se apresenta este estudo, com foco em cursos de imersão, realizados no próprio país do aluno. Há contato '24 horas por dia' com o idioma, em atividades dentro e fora de sala de aula, com duração de um a mais dias.

Este trabalho apresentou e testou uma nova metodologia de escopo e posicionamento de marcas, aplicada sobre o composto de marketing de serviços; teve como objetivo identificar o grau de consonância entre o posicionamento de uma escola, sob seu próprio ponto de vista e sob o ponto de vista de um cliente. A questão que norteou o trabalho é uma premissa básica para a tomada de decisão em Marketing em qualquer organização, qual seja: saber, de um lado, o que o cliente pensa a seu respeito, o seu posicionamento na mente dele, e, de outro, o entendimento sobre a imagem que tem de si própria.

Seu valor científico e relevância residem principalmente em buscar devida aplicação de princípios e ferramentas de Marketing ao setor. Busca-se assim otimizar a profissionalização e os resultados dessas pequenas e médias empresas prestadoras de serviços de educação, cujo público, como dizem Kotler e Fox (1994), tende a ter uma ideia mais clara sobre os benefícios que desejam.

## 2 Revisão de Literatura

### 2.1 Ambiente, Conceitos e Mix de Marketing para Serviços Profissionais

Uma conjectura sobre o setor de serviços profissionais, segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), é que para empresas deste setor prosperarem, devem ser sensíveis aos clientes, impulsionadas por eles e buscar continuamente informações para perceberem como mudanças afetam seus clientes atuais e futuros, pois os clientes que conhecemos hoje não serão os mesmos de amanhã.

Nesta esfera, Kotler, Hayes e Bloom (2002), assim os identificam: pessoal qualificado, ser consultivo, concentrado na solução de problemas e na implementação de soluções; o profissional com identidade, ser conhecido por sua especialização; elevado grau de interação e personalização. As características atribuídas por Pereira e Queiroz (2002) convergem com essas anteriores pois são tipicamente empresas de alta intensidade de trabalho, o qual exige conhecimento e *know-how* avançados, normalmente de natureza intelectual e demandam alto grau de customização. Teixeira e Paiva (2008) salientam que aos clientes é atribuído um papel fundamental para o sucesso da customização desejada, o que os coloca em destaque no processo de entrega do serviço.

Serviços são criados, de acordo com Kotler, Hayes e Bloom (2002), por combinação e dosagem de um conjunto de instrumentos (composto ou *mix* de marketing) táticos e controláveis. Kotler (2012) pondera que a abordagem tradicional dos 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) tem bom funcionamento para bens, mas que elementos adicionais (Pessoas, Processo, Prova Física) exigem atenção para serviços. As variáveis permitem muitas combinações. Segundo Kotler e Fox (1994), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), Kotler (2012) e Tavares (2008), os componentes do composto ou os Ps são assim caracterizados:

**Produto:** a combinação de bens ou serviços oferecidos para satisfazer necessidades. Difere quanto à contribuição: ao nível mais fundamental corresponde o serviço essencial, qual seja, a necessidade que realmente atende; já às necessidades adicionais e à diferenciação corresponde o serviço ampliado.

**Preço:** a soma paga em dinheiro, mais quaisquer custos não financeiros, os quais podem ser até mais importantes que o custo monetário na decisão de compra. Outro ponto é que seus preços podem ser convertidos em indicação de qualidade.

**Praça, Distribuição ou Disponibilidade:** tudo que a organização faz para colocar seus serviços à disposição do cliente-alvo – não somente a localização.

**Promoção ou Comunicação:** as atividades que comunicam os méritos do serviço e convencem os mercados-alvo a adquiri-lo.

**Pessoas** (exclusivo de serviços): as indicações mais evidentes. Já que os prestadores ‘são’ o produto, demanda muita atenção. A experiência, o grau de instrução, a personalidade e outras características devem agradar os clientes.

**Processos** (exclusivo de serviços): as maneiras de uma organização prestar seus serviços. O maior interesse aqui é pela manutenção de uma sequência lógica de atividades e por uma utilização ordenada dos recursos para a realização dos serviços.

**Evidências Físicas** (exclusivo de serviços): indicações sobre a qualidade que compensam a intangibilidade. É preciso controlá-las, entender seu papel de “embalagem”, de facilitadoras do fluxo da prestação e também de diferenciador.

## 2.2 Comportamento do Consumidor Organizacional: Processo de Compra e Influências

A definição de cliente, conforme discutido por Hooley e Saunders (1996), não é óbvia. Muitas vezes, compradores não são usuários ou consumidores, sendo que os que especificam, iniciam ou influenciam o processo também podem ser outros.

Para definir cliente, tem-se que reconhecer a existência de diferentes papéis em situações de compra, como é discutido por Hooley e Saunders (1996), Engel, Blackwell e Miniard (2005), Kotler, Hayes e Bloom (2002) e Kotler (2012). Os participantes do processo de compra organizacional podem desempenhar qualquer desses papéis: *iniciadores* - iniciam a pesquisa de uma solução para o problema do cliente; *usuários* - utilizam os serviços, podendo iniciar propostas de compra e ajudar a definir especificações; *influenciadores*: podem influenciar a decisão de compra, ajudar a definir especificações e oferecer informações para avaliar alternativas; *compradores*: compram o serviço efetivamente, com autoridade para escolher o fornecedor e negociar condições de fornecimento; *decisores*: tomam efetivamente a decisão sobre a compra, têm poder para escolher ou aprovar fornecedores.

Os compradores são seres humanos e sociais, dizem Kotler, Hayes e Bloom (2002) e Kotler (2012). Em geral, as empresas não podem controlar os fatores que influenciam a decisão de seus consumidores; no entanto, podem considerá-los.

## 2.3 Evolução, Conceitos e Características do Posicionamento de Serviços

O posicionamento funciona como um mecanismo de defesa contra um volume crescente de informações, para Ries e Trout (2009). Ele seria uma espécie de escalonamento na mente, o qual estabelece valores essenciais, características da oferta e benefícios (SERRALVO; FURRIER, 2005; TAVARES, 2008).

Em serviços, Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 234) o definem como “a maneira pela qual estes são definidos pelos consumidores-alvo – o lugar que ocuparão na mente dos consumidores em relação aos concorrentes” pela perspectiva do posicionamento de mercado ou como “o complexo conjunto de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em relação a ele, em comparação aos serviços concorrentes”, sobretudo pela perspectiva estratégica.

Soma-se aqui a visão de Tavares (2008), que posicionamento de marca é um valor externo ao negócio e repousa na mente dos consumidores. Esses posicionam os serviços com ou sem a ajuda dos profissionais de marketing.

## 2.4 Metodologia de Escopo e Posicionamento de Marca, seus Componentes e Etapas

As bases sobre as quais a metodologia de Tavares (2008) foi concebida guardam interseções com aquelas sobre as quais foi desenvolvido o conceito de valores de Rokeach (1973), subsequentemente, a Cadeia de Meios-Fim de Gutman (1982) e a metodologia *Values and Life Style (VALS)*, ou ainda a metodologia de *Laddering* aprofundada por Gutman (1982). Para Kaminski (2004), muitos dos estudos atuais baseiam-se em *Rokeach's Value Survey* (1973). Se pela perspectiva da empresa, a marca pode ser um predomínio de características e atributos; pela perspectiva do consumidor, preponderantemente, ela é uma expectativa de benefícios e um conjunto de associações (TAVARES, 2008).

Soma-se a isso a contribuição de Borges e Cunha (1999), segundo a qual um produto pode ser entendido como um pacote de atributos, percebido como um pacote de benefícios ou conhecido por meio de valores pessoais e simbólicos.

Os aspectos ou propriedades que descrevem e distinguem uma oferta e suas funções dentro de uma categoria são suas *Características*, o primeiro elemento mencionado em Tavares (2008). Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005) classificam-nas como físicas e observáveis, Tavares (2008) as vê como *Intrínsecas* e *Extrínsecas* ao produto.

Às qualidades dessas ofertas dá-se o nome de *Atributos*, o segundo elemento. Nem todas as características transformam-se em atributos. A definição de Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005) fica próxima a significados relativamente concretos, representantes de características físicas ou observáveis, também se definindo pelo comportamento do cliente, na preferência ou procura pelo produto, ou simplesmente em sua descrição. Para Tavares (2008), podem relacionar-se diretamente ao desempenho ou funcionamento do serviço, sendo chamados de *Atributos Relacionados ou Intrínsecos*. São chamados de *Não Relacionados ou Extrínsecos* quando, apesar de não terem esta ligação direta, influenciam a preferência e compra.

A subdivisão de Borges e Cunha (1999) e Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005), baseada no grau de tangibilidade, é simples e envolve aspectos concretos ou abstratos. Analogamente, o produto pode ser um pacote de atributos quando, de acordo com Borges e Cunha (1999), seu uso permite acesso a seus diversos atributos – físicos se originados de suas características físicas e experimentáveis, abstratos se considerados seus aspectos intangíveis e subjetivos. Encontrar um atributo importante ainda não reivindicado por um concorrente é, segundo Aaker (2009), um problema para o posicionamento.

Às expectativas e aos valores pessoais vinculados às características e aos atributos, dá-se o nome de *Benefícios*, o terceiro elemento discutido por Tavares (2008).

O produto pode ser percebido como um pacote de benefícios quando, também segundo Haley (1968), Borges e Cunha (1999) e Espartel e Slongo (1999), o interesse direcionado a ele dá-se pelas consequências obtidas ao usá-lo, como as funcionais - relacionadas a resultados tangíveis e psicossociais.

Para a Antropologia do consumo, eles podem conduzir a apelos racionais, pela satisfação de necessidades utilitárias, como a apelos emocionais pela satisfação de necessidades afetivas (SILVA, 2009). Para Aaker (2009), um benefício psicológico, relacionado a sentimentos suscitados na compra ou no uso, tem grandes consequências na atitude em relação à marca.

Tavares (2008) propõe uma divisão entre benefícios funcionais, experienciais e simbólicos. *Benefícios Funcionais*, classificados pelo valor atribuído às utilidades funcionais no seu uso ou consumo, ligados ao desempenho de funções, envolvem o desejo de evitar ou solucionar problemas. A definição de Kotler, Hayes e Bloom (2002) coincide com a de Tavares (2008), solução para problemas dos clientes. Contudo, dificilmente oferecem diferenciação significativa. São proporcionados pelos atributos intrínsecos e proporcionarão, por sua vez, associações primárias.

*Benefícios Experienciais*, classificados pelo valor de sensações, emoções e prazeres experimentados no uso do produto, decorrentes de estímulo dos sentidos, de associações e lembranças. Podem ser proporcionados por atributos intrínsecos e extrínsecos e proporcionar ambos os tipos de associações – primárias e secundárias. *Benefícios Simbólicos*, classificados pelo significado em funções e papéis dos consumidores, conotação de expressividade de *status* ou autoconceito. A expressão social está relacionada à aceitação e ao pertencimento a grupos. Proporcionados por atributos extrínsecos e proporcionarão associações secundárias.

Para Silva (2009), a Antropologia do consumo facilita o entendimento, ao abordar o comportamento do consumidor como parte de um processo social, em que normas culturais influenciam padrões de consumo. Princípios, ideais e estilos de vida são investidos de valores pela expressão de produtos. Quanto mais emblemáticos e visíveis, mais relevantes os benefícios simbólicos para a sociedade.

*Associações* correspondem ao quarto elemento. Associacionismo é uma teoria acerca da natureza e das fontes de ideias e relações entre sensações e ideias na mente. A presença de algo na mente frequentemente permanece além da presença do objeto original. Ideias podem estar inelutavelmente ligadas a outras, a ponto de uma vir à mente imediatamente após a outra (HONDERICH, 1995).

Associação de marca é qualquer coisa ligada em memória a ela (AAKER, 2009). Pode funcionar como atalho, sumariando fatos e especificações que poderiam ser difíceis para o cliente processar e acessar e caros para a organização comunicar.

*Associações Primárias* relacionam-se a características, atributos e benefícios, associados diretamente ao desempenho do produto. O consumidor tem a si próprio como preocupação primária na busca por benefícios, em vez de questões relacionadas ao mundo exterior, mais expressas pelas associações secundárias.

Já *Associações Secundárias* são associações a outras informações, baseadas em aspectos não relacionados diretamente ao desempenho do produto; mais ligadas a seus benefícios experienciais e simbólicos. Sua importância pode se manifestar na falta de diferenças significativas entre ofertas, na deficiência de associações primárias, no reforço de associações existentes e para agregar valor à marca. Apresentam maior durabilidade na memória e recuperação mais fácil e provável.

O elemento *Distinção*, que representa a última etapa na metodologia em Tavares (2008), não recebeu destaque em seu livro. Kaminski (2004) cita-os como atributos determinantes, importantes pelos clientes. Os benefícios desejados seriam critérios de escolha. Esses elementos são assim distinguidos por Gutman (1982): as informações sobre os benefícios entram na formação da preferência como avaliadoras da performance do produto. Na perspectiva de Tavares (2008), as associações podem se tornar elementos distintivos.

Baseando-se nesses autores, este trabalho tratou os elementos distintivos como: *Fatores Decisivos para Compra* e *Fatores Decisivos para Não Compra*.

Ao apresentar o método, Tavares (2008) ressalta não se tratar propriamente de um método de avaliação da marca em si, e sim da avaliação de seu escopo: características, atributos, benefícios, associações relacionadas a ela e sua distinção. A força do posicionamento se caracteriza pela vitalidade da conexão entre os elos da rede associativa na memória, similarmente a Kaminski (2004).

A primeira etapa da metodologia proposta por Tavares (2008), descreve *Características* da oferta. Deve ser desenvolvida por entrevistados internos da organização, que conheçam seu escopo detalhadamente. A segunda etapa, qual seja, o levantamento dos *Atributos* e da valorização das características detectadas, avalia-as enquanto agregadoras de valor. A partir daí, Tavares (2008), sugere que os consumidores sejam entrevistados. A avaliação dos *Benefícios*, já na terceira etapa

da avaliação, busca descrever em que tipos de ganhos as características e os atributos podem ser traduzidos. Ocasão na qual o peso dos consumidores passa a ser maior do que o atribuído aos entrevistados internos. Já as *Associações* são avaliadas numa quarta etapa. Quanto à quinta e última etapa, a *Distinção* é o foco e surge abrangendo os aspectos distintivos em relação aos concorrentes. Fatores decisivos no processo de escolha, sendo que para Tavares (2008), ocorrem somente sob a perspectiva do consumidor.

Ao perceber-se que os dados sobre as especificações técnicas dos serviços da organização mostraram-se irrelevantes para os resultados da pesquisa, os mesmos foram abstraídos e desconsiderados para o desenvolvimento da metodologia testada, conforme descrito na Figura 1.

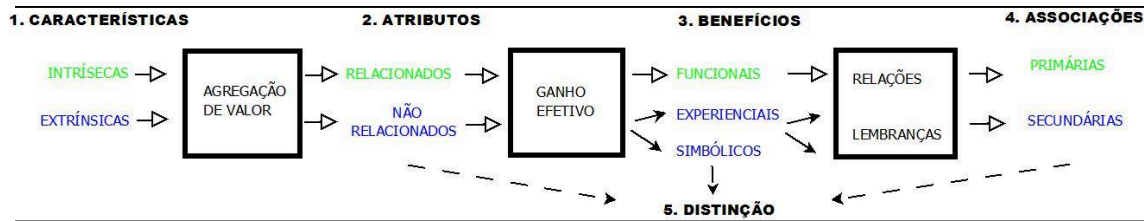


Fig. 1. (Processo de Aprofundamento do Escopo de Marca em Tavares (2008) e Lisboa (2009))

### 3 Procedimentos Metodológicos

Quanto aos fins, baseando-se em Malhotra (2011), a presente pesquisa é Exploratória e Qualitativa. Quanto aos meios, caracterizou-se um estudo de caso e teve como unidades de análise uma escola de inglês que funciona sob regime de imersão e uma empresa cliente desta escola. A escola teve como unidades de observação diferentes prestadores de serviços: coordenador, professores e um gestor. A empresa foi representada por um gerente (comprador) e seis usuários do serviço.

O primeiro instrumento de coleta de dados foi a entrevista qualitativa e o segundo a observação participante, quando um programa de imersão foi assistido. Um pré-teste da entrevista foi realizado para validação do roteiro. Não havendo alterações a serem feitas, o conteúdo foi reunido às demais entrevistas.

A exploração dos cinco elementos da metodologia sobre os 7Ps do composto de Marketing de Serviços fez com que a entrevista totalizasse 35 itens. A observação participante foi organizada segundo o mesmo roteiro. Com seu subsídio, a análise de conteúdo como análise de dados perfee os requisitos para alcançar os objetivos.

### 4 Apresentação e Discussão de Resultados

#### 4.1 Comparando as percepções de Atributos dos 7 Ps do serviço

Nesta etapa, que passa a ser a primeira, são comparadas percepções das características como agregadoras de valor aos componentes da oferta.

Componente	Congruências	Discrepâncias
Produto	Contato constante, aulas e atividades variadas	Professores experientes, proporção (E) x nível alto Estrutura (E), foco em necessidades individuais (C), comprometimento e rigidez (C), conhecimento prático (C)

Preço	...	Longas horas, ausência curta, relaxar (C)
Praça	...	Garantia dos programas (E), transporte e muitas datas (C)
Promoção	...	Revistas: seleção do público (C)
Processo	Resultados, diversificação	Atividades relacionadas à realidade (E) x atividades diversificadas e dinâmicas, sequência estrutura, disciplina (C)
Pessoas (professores)	Origens diversas, espírito de equipe	Conhecimento e adaptação às necessidades (E) x foco em negócios, experiências, acessíveis, motivados, novidades, vocabulário, didática, dedicação, disciplina, alegria (C)
Pessoas (alunos)	...	Perfil e objetivos parecidos, <i>networking</i> (C)
Evidências físicas	...	Estrutura construída para ensino, Português não se infiltra (E) x estrutura propícia, simples e agradável (C)

Fig. 2. (Percepções de Atributos pela Escola (E) e pela Empresa-Cliente (C))

#### 4.2 Comparando as Percepções de Benefícios dos 7 Ps do Serviço

Uma peculiaridade desta etapa é que, em alguns casos, os ganhos efetivos não vão além dos agregadores de valor já citados. Talvez seja necessário avaliar os dois itens como um somente ou definir mais claramente suas diferenças. Outra previsão de Tavares (2008) confirmada é que quanto mais subjetivas as perguntas, menos os entrevistados do prestador de serviços são capazes de respondê-las.

Componente	Congruências	Discrepâncias
Produto	Comunicação efetiva, fluência, desenvoltura	Conhecimento (C), atendimento a necessidades novas (E) x urgências atendidas (C), qualidade dos professores (C), estrutura (C), cultura (E) x contato com outras culturas e clima (C), reconhecimento na empresa (C)
Preço	...	Favorecimento das longas horas, aprender com prazer (C)
Praça	Datas apropriadas	Vivência intensa, isolamento agradável (C)
Promoção	...	...
Processo	...	Alunos se familiarizam com a metodologia, trabalham por objetivo tangível (E) x desinibição (C)
Pessoas (professores)	Assistência alunos entrosamento	Motivam alunos, compreensão de várias culturas (E) x qualidade, cobrança, didática, diversidade (C)
Pessoas (alunos)	Relacionamento e <i>networking</i>	Contato com outras empresas, pessoas de outros estados, perfil e objetivos semelhantes (C)
Evidências físicas	...	Estrutura: foco e clima agradável (C)

Fig. 3. (Percepções de Benefícios pela Escola (E) e pela Empresa-Cliente (C))

#### 4.3 Comparando as Percepções de Associações dos 7 Ps do Serviço

Nesta quarta etapa, Tavares (2008) espera que clientes tenham ainda mais a revelar em comparação ao prestador de serviços. Observou-se que normalmente a escola não era capaz de fazer associações como relações, apenas como lembranças, o que torna as respostas dos clientes valiosas para o marketing da organização.

Componente	Congruências	Discrepâncias
Produto	Prática, qualidade (habilidades, segurança, relações e convivência)	Escola excelente e diferenciada, referência, estrutura exclusiva (C), a mais agradável experiência (E), cansaço, valorização do funcionário, bons momentos (C)
Preço	Custo-benefício	Caro, não dedicação, programa pesado (C)
Praça	...	Fácil reservar datas, logística fácil (C)
Promoção	...	Não sabe se é vista (E) x curiosidade e tradicional (C)
Processo	Funciona, fluência, cható necessário, diversão	Sequência lógica, exposição elevada (E) x maratona, pesado, vivência, não vê o tempo passar (C)

Pessoas (professores)	Bons, envolvidos, gostam do que fazem, engraçados, diversão, alegria, entusiasmo, laços fortes	Aprendizagem em diferentes situações, diferentes nacionalidades, cursos no exterior (E) x didática, exigência, profissionalismo, foco, objetividade, motivação
Pessoas (alunos)	...	Networking (E) x grupo diversificado, desnível no conhecimento, alguns alunos legais (C)
Evidências físicas	...	Alunos amam a estrutura, apreciam a comida (E) x local agradável, material com bom conteúdo (C)

Fig. 4. (Percepções de Associações pela Escola (E) e pela Empresa-Cliente (C))

#### 4.4 Comparando as Percepções de Distinção dos 7 Ps do Serviço

A última etapa, que diz respeito aos elementos anteriores (atributos, benefícios e associações) que se tornam fatores para a compra ou para a não compra, é o principal ponto da metodologia, visto que afunila as percepções até o destacar, o que se torna decisivo na tomada de decisão do consumidor. Tal conhecimento reúne condições para embasar e nortear ações de marketing. Ademais, de acordo com Tavares (2008), os itens que apresentaram consonância de percepção neste último nível da metodologia são aqueles que mais contribuem para o posicionamento adequado da Escola. Alguns itens levantados em atributos, benefícios e associações poderiam, com algum esforço empreendido pela Escola, passar a contribuir mais para a legitimidade de seu posicionamento, a consistência à imagem e a manutenção da sua reputação.

Componente	Congruências	Discrepâncias
Produto	Professores nativos, de diferentes nacionalidades, alunos percebem evolução	Proprietário promove ótimos resultados (E) x inspira confiança (C), curso ajuda a resolver problemas reais (E) x programação, concepção, estrutura, qualidade e disciplina (C), alunos aproveitam, se divertem (C)
Preço	...	Benefício sobrepuja o curso, seriedade, inexpressividade ou ausência de benefícios (C)
Praça	Datas: disponibilidade	Garantia dos programas (E), localização (C)
Promoção	...	Anúncios em grandes veículos
Processo	...	Cansaço e stress
Pessoas (professores)	...	Constroem diversos tipo de aulas (E) x atenção e dedicação (C)
Pessoas (alunos)	...	Perfil e objetivos parecidos (C)
Evidências físicas	...	Agradabilidade do local, conteúdo e objetividade do material didático (C)

Fig. 5. (Percepções de Distinção pela Escola (E) e pela Empresa-Cliente (C))

### 5 Considerações Finais

Cumprindo o objetivo do artigo, qual seja, verificar a consonância entre o posicionamento da escola sob perspectiva dos prestadores de serviço e aquele percebido por um cliente, tem-se que: nas percepções sobre *Atributos* dos componentes do serviço, as convergências em Produto foram significativas, as de 'Pessoas Professores' também, bem como as de Processo. As de Preço apresentaram considerável divergência, como também as Evidências Físicas. 'Pessoas Alunos', juntamente com Praça e Comunicação, apresentaram somente divergências. Posteriormente, nas percepções relativas aos *Benefícios*, 'Pessoas Professores' mantiveram-se bastante convergentes e parte das de Produto mantiveram-se como no início. Praça voltou a apresentar alguma convergência, como também 'Pessoas Alunos'. Preço, Processo e Evidências Físicas não apresentaram qualquer convergência aqui. Não houve benefícios citados em Comunicação.



Houve pouca convergência de percepções em *Associações* – apenas Produto e ‘Pessoas Professores’ manifestaram convergência considerável, seguidos de somente uma em Preço. Os demais Ps apresentaram unicamente divergências. As convergências diminuíram ainda mais na última etapa da metodologia, *Distinção*. Apenas duas coincidências em Produto e uma em Praça. Isso mostra que a Escola não entende como as Características de seus serviços chegam a Distinção. Uma checagem de percepções entre os grupos de respondentes poderia revelar mais interseções. Crê-se que a interseção entre as percepções possa vir a ser maior do que a apresentada nesta pesquisa. Ao conferir se um novo dado citado por um dos grupos encontra correspondência no outro, mais congruências podem surgir.

A dissonância às vezes se dá apenas de etapa para etapa da metodologia, ou seja, o que é considerado característica para a Escola, por exemplo, é considerado atributo, benefício ou distinção para a Empresa-cliente. Quando isso ocorre, as ações a serem tomadas pela prestadora de serviços são menos complexas do que quando um item existe para a Escola ou para a Empresa e não existe para o outro. Como limitações do estudo, percebeu-se que a impossibilidade de generalização de resultados, limitação inerente a estudos de caso, se acentua por tratar-se de uma escola que atua em um nicho de mercado. A limitação concernente à metodologia relaciona-se aos resultados de benefícios simbólicos. Para uma aferição satisfatória, sugere-se a aplicação de outras técnicas que não a entrevista conforme empreendida neste trabalho, como por exemplo, técnicas projetivas. No que diz respeito às sugestões para pesquisas futuras, em relação à Metodologia testada, sugere-se a inclusão de diferentes instrumentos de pesquisa para a definição de escopo e posicionamento de marcas é necessária. Aspectos mais subjetivos, como é o caso de benefícios simbólicos e de associações demandam tal medida. Visando continuar o processo de desenvolvimento desta metodologia, sua aplicação em Bens, além de Serviços, torna-se também muito importante.

Fazer um estudo sobre a aplicação dos elementos em uma equação estrutural, estabelecendo-se uma sequência, fazendo dela uma pesquisa quantitativa é um outro caminho, além de buscar saber em que nível se encontram os componentes de um produto na mente dos clientes. Por fim, outra possibilidade envolveria realizar uma checagem posterior às entrevistas, como uma segunda fase da pesquisa, o que pode revelar maior interseção de percepções entre os respondentes.

**Agradecimentos:** Ao querido e saudoso Prof. Mauro, por todo conhecimento acadêmico e de vida.

Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio à apresentação deste trabalho no CIAIQ 2016 na Cidade do Porto - Portugal.

## Referências

- Aaker, D. (2009). *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Borges, A. A., Cunha, M. V. M. Jr. (1999). Os mapas perceptuais do consumidor: o uso da técnica de multidimensional scaling como estratégia de representação dos mapas perceptuais do consumidor. In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XVIII: 1999: Foz do Iguaçu)*. Anais... Foz do Iguaçu.
- Engel, J. F., Blackwell, R., Miniard, P. W. (2005). *Comportamento do Consumidor*. 9. ed. Rio de Janeiro: Thomson.
- Espartel, L. B. e Slongo, L. A. (1999). Atributos de produto e motivação de compra no mercado jornalístico do Rio Grande do Sul. Anais... 23 *ENANPAD, Foz do Iguaçu*.

- Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (2014). Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 7. ed. Porto Alegre: *Bookman*.
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, v. 46.
- Honderich, T. (1995). The oxford companion to philosophy. Oxford: *Oxford University Press*, 1009p.
- Hooley, G. J., Saunders, J. (1996). Posicionamento Competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. São Paulo: *Makron Books*.
- Kaminski, S. R. (2004). Valores, Benefícios, Atributos e Dimensões Simbólicas no Consumo de Música do Estilo New Metal: uma análise exploratória. Curitiba. Dissertação (Mestrado em Administração) – *CEPPAD*, Universidade Federal do Paraná.
- Kotler, P. (2012). Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: *Pearson Education*.
- Kotler, P., Hayes, T. (2002). Bloom, P. N. Marketing de Serviços Profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. São Paulo: *Manole*.
- Kotler, P., Fox, K. F. A. (1994). *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo: *Atlas*.
- Lisboa, P. M. (2009). Elementos para o posicionamento de marcas: um estudo de caso em serviços profissionais de educação. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração – *Faculdades Pedro Leopoldo*.
- Malhotra, N. K. (2011). Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: *Bookman*.
- Ries, A., Trout, J. (2009). *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: *M. Books*.
- Pereira, L. H., Queiroz, A. A. F. S. L. (2002). Diferenciação e vantagem competitiva em serviços profissionais. In: *Jornada Científica de Mato Grosso do Sul*. 2. Anais... Campo Grande - MS – Brasil.
- Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. New York: *Free Press*.
- Serralvo, F. A., Furrier, M. T. (2005). Tipologias do posicionamento de marcas: um estudo conceitual no Brasil e na Espanha. *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2, pp. 1-14.
- Silva, R. L. (2009). O Telefone Celular e seus significados simbólicos: um estudo de caso na operadora de telefonia celular VIVO-MG. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração – *Faculdades Pedro Leopoldo*.
- Tavares, M. C. (2008). Gestão de Marcas: construindo marcas de valor. São Paulo: *Harbra*.
- Teixeira, R., Paiva, E. L. (2008). *Trade-offs* em serviços customizados e o ponto de vista do cliente. *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 457-480. Abr./Jun.
- Veludo-de-Oliveira, T.; Ikeda, A. (2005). O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. *Gestão.Org*, Recife, v. 3, n. 1, jan./abr.