

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
CENTRO TECNOLÓGICO  
MESTRADO PROFISSIONAL DE SISTEMAS DE GESTÃO**

**JOÃO ROBERTO MARQUES LOBO**

**UMA ANÁLISE DE PERCEPÇÃO DE VALOR DE FUNCIONÁRIOS DE  
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS SOBRE CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
FINANÇAS: UM ESTUDO DE CASO EM JUIZ DE FORA**

Niterói  
2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**JOÃO ROBERTO MARQUES LOBO**

**UMA ANÁLISE DE PERCEÇÃO DE VALOR DE FUNCIONÁRIOS DE  
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS SOBRE CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
FINANÇAS: UM ESTUDO DE CASO EM JUIZ DE FORA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Organizações e Estratégia. Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total.**

**Orientador:**

**Prof. Jorge Arantes Pinto de Abreu, D.Sc.**

Niterói  
2005

**JOÃO ROBERTO MARQUES LOBO**

**UMA ANÁLISE DE PERCEPÇÃO DE VALOR DE FUNCIONÁRIOS DE  
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS SOBRE CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
FINANÇAS: UM ESTUDO DE CASO EM JUIZ DE FORA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Organizações e Estratégia. Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total.**

Aprovada em 15 de dezembro de 2005.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Jorge Arantes Pinto de Abreu, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense – UFF

---

Prof<sup>a</sup> Sandra Regina Holanda Mariano, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense – UFF

---

Prof. Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense – UFF

---

Prof. José Humberto Viana Lima Júnior, D.Sc.  
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Dedico este trabalho

À minha esposa, Adriana, e minhas filhas, Gabriela e Renata, que entenderam a limitação de tempo que me foi imposta durante o curso e a elaboração da dissertação, nos privando de aproveitar grandes momentos juntos.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, que construíram as bases das minhas convicções pessoais.

Ao meu orientador, que direcionou a construção dos estudos realizados.

Aos meus colegas de trabalho e de classe que participaram do desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus alunos, que são a causa maior de meus estudos.

“Podemos subtrair-nos à ignorância, podemos encontrar-nos como criaturas excelentes, inteligentes e hábeis. Podemos ser livres! Podemos aprender a voar!”

**Richard Bach**

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo identificar e analisar os atributos de valor que na perspectiva dos clientes potenciais de cursos de especialização em finanças determinam a escolha da instituição de ensino superior – IES - que será priorizada por estes. Delinearam-se, então, os atributos considerados importantes na escolha de um curso de especialização a partir da abordagem integrada para serviços descrita por Lovelock e Wright (2004), e composto pelos seguintes elementos mercadológicos: produto, lugar e tempo, processo, produtividade, pessoas, promoção e educação, evidência física e preço. A relevância desse estudo consiste em possibilitar às IES conceber estratégias mercadológicas que levem em consideração àqueles atributos priorizados pelos clientes potenciais geradores de valor. Para isto, foi realizada uma investigação, utilizando entrevistas realizadas com duzentos e treze trabalhadores do setor financeiro de Juiz de Fora. Os resultados obtidos demonstram aqueles atributos que o público-alvo de curso de pós-graduação entende como os mais relevantes a serem oferecidos pela IES, e que, por conseguinte, deveriam ser utilizados pelas empresas do setor como balizadores de suas estratégias mercadológicas.

**Palavras-chaves:** *marketing*; segmentação de mercado; posicionamento competitivo; recursos humanos; proposição de valor.



## **ABSTRACT**

The present study aims to identify and analyse the value attributes which in the perspective of the potential customers of specialization in finances courses determine the choice of the institution of superior teaching – IST – which will be prioritized by those customers. The attributes considered important in the choice of a specialization course were outlined from the integrated approach for services described by Lovelock and Wright (2004), and composed by the following marketing elements: product, place and time, process, productivity, people, promotion and education, physical evidence and price. The relevance of this study consists of enabling the IST to create marketing strategies which take into account those attributes prioritized by the potential customers as value generators. For this purpose, an investigation was conducted, using interviews with two hundred and thirteen employees of the financial sector of the town of Juiz de Fora. The results obtained show those attributes which the target public of the post graduation course have as the most relevant to be offered by the IST, and that therefore, should be used by the organizations of the sector as a reference to their marketing strategies.

Key words: marketing, market segmentation, competitive position, human resources, value proposition.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Posicionamento competitivo e segmentação de mercado.....	21
Figura 2 Determinantes do valor entregue aos clientes.....	41
Figura 3 A cadeia de valores genérica.....	44
Figura 4 Elementos da estratégia central.....	55
Figura 5 Modelo de cinco estágios do processo de compra do consumidor.....	59
Figura 6 Classificação dos principais atributos de três IES descritos por um aluno potencial.....	65
Figura 7 Modelo de estímulo e resposta.....	70
Figura 8 Identificação dos processos internos estratégicos.....	79
Figura 9 Desdobramento da satisfação do cliente da Texaco.....	82
Figura 10 Tipos de pesquisas de <i>marketing</i> .....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Respostas obtidas através do instrumento de coleta de dados.....	91
Tabela 2 Classificação dos atributos conforme respostas “Muito Importante” .....	92
Tabela 3 Apresentação das variáveis dentro dos elementos do composto mercadológico proposto por Lovelock e Wright.....	93
Tabela 4 Teste de <i>Kolmogorov-smirnov</i> para a normalidade das distribuições.....	96
Tabela 5 Resultados do teste <i>tau b</i> de <i>Kendall</i> para as quatro variáveis mais relevantes.....	97
Tabela 6 Resultados do teste <i>tau b</i> de <i>Kendall</i> para as quatro variáveis mais relevantes .....	99
Tabela 7 Resultados do teste <i>tau b</i> de <i>Kendall</i> para as quatro variáveis mais relevantes.....	100
Tabela 8 Apresentação das variáveis dentro dos elementos do composto mercadológico proposto por Lovelock e Wright.....	102

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA.....	11
1.2 DECLARAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVO GERAL.....	15
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1 A ESCOLHA DE UMA ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i> .....	18
<b>2.1.1 Bases para as Instituições de Ensino Superior segmentarem mercado.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2 A importância de estabelecer um posicionamento competitivo para a criação de uma estratégia.....</b>	<b>29</b>
2.2 O USO DA PROPOSIÇÃO DE VALOR COMO UMA ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i> .....	40
<b>2.2.1 Implantando uma estratégia baseada na proposição de valor para obter vantagem competitiva.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.2 A proposição de valor como forma de captar e fidelizar os clientes.....</b>	<b>52</b>
2.3 O COMPORTAMENTO DO COMPRADOR INDIVIDUAL DE CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO.....	58
2.4 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA ESTRATÉGIA DE PROPOSIÇÃO DE VALOR.....	71
<b>2.4.1 A relação entre os funcionários e clientes da empresa que opta pela proposição de valor.....</b>	<b>72</b>
<b>2.4.2 A implicação da proposição de valor na estratégia do relacionamento com o cliente.....</b>	<b>76</b>
<b>2.4.3 O papel dos recursos humanos no sucesso da estratégia.....</b>	<b>78</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>84</b>
3.1 OBJETIVO DA PESQUISA.....	84
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	84
3.3 MÉTODO DE PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	86
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	88

3.5 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	89
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	90
<b>3.6.1 Classificação das variáveis consideradas pelos respondentes como as mais relevantes.....</b>	<b>90</b>
<b>3.6.2 Associação e magnitude entre as variáveis mais relevantes.....</b>	<b>94</b>
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>101</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>106</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA

É crescente o número de Instituições de Ensino Superior – IES - que oferecem cursos de especialização no Brasil. Considerando o último Censo realizado em 2003, sobre cursos desta natureza, somados aos cursos presenciais e à distância, houve um crescimento de 21,6% de cursos ofertados em relação a 2002, sendo que as IES privadas aumentaram sua oferta em 25,8% e as IES públicas em 5,9%. Com este crescimento, as IES de capital privado representam 84,9% do total de instituições que oferecem esta modalidade de cursos<sup>1</sup>.

As especializações em administração ganharam importância no mercado, e algumas passaram a ser denominadas *MBA - Master in Business Administration* –, obtendo assim, um apelo mercadológico maior, visando atrair aqueles interessados em aprender, mais também enriquecer seu currículo, obtendo vantagem competitiva no mercado de trabalho. Destaca-se ainda que em geral esses cursos recebem alunos graduados em áreas de formação diversas, e que se interessam pelos conteúdos neles oferecidos por exercerem atividades inerentes à gestão.

No município de Juiz de Fora, as IES buscam expandir suas ofertas de cursos de pós-graduação atuando em áreas estratégicas para ampliar sua demanda. A cidade possui dez IES privadas a saber: Faculdade Machado Sobrinho, Faculdade Estácio de Sá, Faculdade Metodista Granbery, Faculdade Suprema, Faculdade Doctum, Faculdade do Sudeste Mineiro, Instituto Vianna Júnior, Centro de Ensino Superior, Universidade Salgado Oliveira, Universidade Presidente Antônio Carlos e uma universidade pública, sendo esta a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

---

<sup>1</sup> Ministério da Educação e Cultura. Resumo Técnico do Censo da Educação Superior – Elaboração: INEP. Brasília, 2003. 46 p.

Das Faculdades e Universidades supracitadas, seis oferecem cursos de pós-graduação *lato sensu*, sendo a área de Administração de Empresas aquela que apresenta uma maior oferta de cursos, destacando-se: finanças, *marketing*, gestão de negócios, logística, recursos humanos, dentre outros.

Cumprе mencionar que no ano de 2005, quatro IES ofereceram cursos de especialização em finanças – UFJF, Faculdade Vianna Júnior, Faculdade Estácio de Sá e Faculdade Machado Sobrinho -, mas somente a UFJF obteve alunos em número suficiente para constituir uma turma.<sup>2</sup> As IES privadas enfrentaram dificuldades em formar novas turmas em 2005, por não atingirem um número mínimo de matrículas que garantisse a viabilidade financeira do curso. Destaca-se que a UFJF foi exceção nesse cenário, visto que há seis anos consegue viabilizar turmas regulares de pós-graduação em todas as áreas, inclusive em finanças, alcançando capacidade máxima de alunos matriculados.

Compreender porque os alunos escolhem, quais os critérios utilizados é a questão desta pesquisa. Para respondê-la, optou-se por delinear os atributos considerados importantes na escolha de um curso de especialização a partir da abordagem integrada para serviços descrita por Lovelock e Wright (2004) composta por: produto, lugar e tempo, processo, produtividade, pessoas, promoção e educação, evidência física e preço.

Segundo Webster (1997)<sup>3</sup>, citado por Hooley, Saunders e Piercy (2001), o *marketing* tem sido eficiente nas táticas -programas de venda e de promoção-, mas ineficiente em desenvolver proposições robustas de valor e posicionamento competitivo. Na verdade, é necessário que os profissionais de *marketing* estejam constantemente focalizados em criar valor para os clientes. A relevância desse estudo consiste em subsidiar e sugerir os atributos a serem utilizados pelas IES para conceber estratégias mercadológicas que levem em consideração àqueles atributos que o cliente percebe como de valor.

---

<sup>2</sup> Levantamento realizado pelo autor junto aos coordenadores dos cursos de pós-graduação de 100% dos cursos que operam em Juiz de Fora. 08/2005.

<sup>3</sup> Webster, F.E. (1994), *Market Driven Management*, London: Wiley.

Para isto, entrevistou-se duzentos e treze trabalhadores do setor financeiro de Juiz de Fora, utilizando um questionário com dezesseis atributos, oriundos da abordagem integrada para serviços mencionada acima, buscando apontar o grau de importância de cada atributo de acordo com suas percepções de valor no processo de tomada de decisão de compra.

É importante considerar que este segmento é bastante competitivo, haja vista o número de instituições financeiras que ingressaram no mercado brasileiro, ou por meio de fusões, ou através de aquisições.

A pesquisa foi desenvolvida tendo por objetivos a serem alcançados: a) estudar os atributos que na percepção dos clientes potenciais definem a escolha de cursos de especialização na área financeira; b) Demonstrar a importância dos recursos humanos nas organizações de serviços e o impacto que a qualidade do atendimento proporciona no relacionamento e na fidelização dos clientes; c) contribuir para a discussão de proposição de valor no mercado de cursos de especialização, em especial aqueles voltados para a área financeira, delineando estratégias mercadológicas para que as IES privadas obtenham vantagem competitiva.

No segundo capítulo aborda-se a revisão da literatura discorrendo sobre a escolha de uma estratégia de *marketing*, o uso da proposição de valor, o comportamento do comprador individual de cursos de especialização para apresentar, enfim, a importância dos recursos humanos na estratégia de proposição de valor.

No capítulo três, discorre-se sobre a metodologia do estudo, apontando o método de coleta e de análise dos dados. Em seguida, os resultados obtidos são analisados, a partir da pesquisa realizada, retratando aqueles atributos considerados primordiais no processo de tomada de decisão por parte do cliente.

Por fim, realiza-se a conclusão do estudo demonstrando as principais estratégias que as IES devem incorporar para que possam atender aos anseios e aspirações do mercado, a partir dos



atributos contemplados no estudo e avaliados pelos clientes em potencial com geradores de percepção de valor.

## 1.2 DECLARAÇÃO DO PROBLEMA

Dos quatro cursos de especialização em finanças, oferecidos na cidade de Juiz de Fora durante o ano de 2005, somente aquele ofertado pela UFJF conseguiu número mínimo de alunos para constituir uma turma. As IES privadas sediadas na cidade vêm encontrando dificuldades em obter um número mínimo de matrícula que viabilize a execução dos cursos.

Segundo Kotler (2000), “os profissionais de *marketing* devem ir além das influências sobre os compradores e desenvolver uma compreensão de como os consumidores tomam suas decisões de compra”. Assim, este estudo aborda conceitos mercadológicos que se apresentam fundamentais para a definição de uma estratégia de *marketing* baseada na proposição de valor, complementado com uma análise do grau de contribuição de atributos considerados essenciais na percepção de valor dos clientes potenciais de uma IES. Compreender de forma clara as necessidades e desejos do público-alvo auxilia as instituições a definir suas estratégias de mercado.

É de se esperar que a inserção de ações mercadológicas condizentes com os anseios do mercado venha contribuir para despertar a atenção para as ofertas propostas pelas IES privadas, constituindo-se em oportunidade de maior captação de matrículas para as pós-graduações *lato sensu* em administração, especialmente finanças.

Em função das premissas apontadas, a pergunta que se impõe poderia ser formulada da seguinte forma: Quais os atributos mais relevantes, sob a ótica dos clientes potenciais nas empresas do setor financeiro de Juiz de Fora, que deveriam ser priorizados no desenho das estratégias mercadológicas das IES?

### 1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar os atributos que na perspectiva dos clientes potenciais de cursos de especialização são geradores de percepção de valor, contribuindo no processo de tomada de decisão concernente à instituição de ensino a ser escolhida.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2001), as grandes tendências e mudanças que estão ocorrendo nos mercados e nas organizações levam a uma necessidade de reavaliar a estratégia de negócio em geral e a estratégia de *marketing* em particular, de forma que elas sejam responsivas e flexíveis às necessidades do mercado. Nesse contexto, torna-se imperativo levantar e compreender aquilo que o público-alvo de uma IES necessita de fato, e construir uma oferta que leve em conta qual é a percepção de valor que o mercado possui em relação a um determinado curso de especialização, possibilitando, com isso, um forte vínculo entre a IES e o cliente, facilitando a relação de confiança entre estes atores.

### 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definem-se como objetivos específicos a serem alcançados nesta pesquisa:

- Realizar uma revisão bibliográfica visando apresentar os principais conceitos e ferramentas mercadológicas concernentes a serviços e proposição de valor, bem como a importância dos recursos humanos no desenho da estratégia a ser adotada no escopo de uma IES.
- Delinear os atributos mais relevantes na escolha de um curso de especialização em finanças;

- Contribuir para a discussão de proposição de valor no segmento de cursos de pós-graduação *lato sensu* contemplando a construção de relacionamento e fidelização IES-cliente.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

As organizações modernas estão construindo relações comerciais de longo prazo com seus clientes através da proposição de valor, que abrange aspectos tangíveis e intangíveis relacionados aos produtos ofertados. Especialmente no setor de serviços, onde existe uma preponderância de bens intangíveis, a escolha do cliente por consumir o que é oferecido por determinada marca está muito ligado ao conjunto de valores que este serviço lhe propõe, sendo este um fator determinante na escolha que um cliente faz. Segundo Aaker (2001), a análise motivacional do consumidor começa pela tarefa de identificar estes valores.

Uma instituição de ensino superior possui uma grande variedade de público e tem que administrar relacionamentos com a maioria deles. Kotler e Fox (1994) definem público como “um grupo constituído de pessoas e/ou organizações que possuem interesse real ou potencial em afetar uma instituição”. Assim, um público torna-se mercado quando a IES decide que deseja atrair recursos financeiros desse público através da oferta de um grupo de benefícios. Para que ela seja bem-sucedida nesta troca, deve dedicar seus esforços para aprender mais sobre as necessidades e os desejos deste público, planejando uma oferta que receba a pronta adesão do mercado. Em decorrência disto, uma IES deve agir no sentido de conhecer, atender e satisfazer as necessidades e os desejos apresentados pelos consumidores potenciais, dentro da restrição orçamentária existente.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2001), uma oferta deveria ser vista como “o projeto e gerenciamento de todos os processos empresariais para definir, desenvolver e oferecer valor para os clientes”. E isto faz sentido a partir do momento em que as organizações criam estratégias de *marketing* eficazes a ponto de fazer com que os clientes percebam a proposição de valor, através dos processos comunicativos entre a organização e o mercado, ou através do gerenciamento do atendimento ao cliente, ou ainda em relação ao serviço de apoio colocado à

sua disposição. Assim, é possível que a empresa construa uma relação de longo prazo com o cliente, vencendo as diversas barreiras impostas por peculiaridades intrínsecas ou extrínsecas às necessidades dos envolvidos.

A primeira tarefa crítica do *marketing*, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), é identificar as necessidades dos clientes. Para isto, é preciso descobrir quais são os desejos que o mercado consumidor possui sobre o serviço, verificando-se, então, a viabilidade de atendê-los através de uma estratégia consistente, que reflita os valores que o mercado deseja serem atendidos. Talvez seja esta a maior dificuldade apresentada pelas IES no momento em que elas expõem suas ofertas ao mercado. Uma vez que elas percebem os valores reconhecidos pelo cliente, cabe a ela desenvolver sua oferta de maneira que seja viável a incorporação destes valores nos serviços disponibilizados.

## 2.1 A ESCOLHA DE UMA ESTRATÉGIA DE *MARKETING*

Uma estratégia de *marketing* busca produzir um nível melhor de serviços ao cliente, elevando sua satisfação na medida em que insista na importância de constantemente mensurar e satisfazer as necessidades dos consumidores, facilitando sua captura e fidelização em função dos benefícios ofertados. Obras literárias recentes, como o livro *Estratégia do Oceano Azul* (Kim e Mauborgne, 2005), sugerem que se inicie o processo de formulação da estratégia reconsiderando as fronteiras do mercado, buscando os consumidores em espaços até então inexplorados. Esses autores apontam a necessidade de liberar as empresas das amarras que muitas vezes sufocam as inovações. As novas idéias surgidas desse processo, segundo os autores, devem atender a três parâmetros: criar valor excepcional ao consumidor, ter preço acessível e possuir poucas barreiras à adoção. Isto reforça a escolha de uma estratégia baseada na criação de valor, sem, entretanto, agregar custos aos processos, de maneira que eles

determinem um preço de mercado incompatível com a realidade praticada pela concorrência, o que significa dizer que a criação do valor não pode ter um custo tal que exceda o preço-*premium* que o mercado está disposto a pagar.

Para Kotler e Fox (1994), a fim de estabelecer uma estratégia de *marketing* para as IES, os profissionais de *marketing* devem executar três ações: selecionar os mercados-alvos mais promissores, determinar o nível das despesas de *marketing* e definir as principais ações a serem tomadas dentro do composto de *marketing*. Esta última providência requer das empresas um conhecimento prévio daquilo que é relevante aos consumidores para relacioná-lo aos elementos do composto. Dessa forma, é possível agregar valor em um curso ao introduzir inovações percebidas pelos clientes como relevantes, despertando o interesse deles em participar do curso. Hooley, Saunders e Piercy (2001) também julgam serem estas ações mencionadas acima os três principais aspectos a serem observados em relação ao papel do *marketing* na liderança do gerenciamento estratégico.

Para que seja possível determinar uma estratégia, a IES deve planejar sua implementação. De fato, implementar uma estratégia sem um planejamento adequado e uma análise dos recursos táticos necessários a sua viabilização significa dizer que a instituição de ensino não aplicará os principais conceitos de *marketing* de forma coerente, uma vez que eles devem ser atentamente estudados antes da definição de qual estratégia adotar. É baseado nos principais conceitos de mercado que uma empresa impulsiona sua estratégia de *marketing*.

Torna-se relevante para uma IES, antes de definir sua estratégia mercadológica, conhecer a natureza de percepções de serviços do consumidor. Para Bateson e Hoffman (2001), muitos fatores podem influenciar as percepções do consumidor em relação a serviços. A aparência e o comportamento da equipe de contato, o ambiente físico e outras características do serviço fatalmente terão um impacto em como a experiência do serviço é percebida.

É importante ressaltar que o sucesso da estratégia de *marketing* de uma IES também está ligado à qualidade de seu corpo docente e administrativo. Não se trata de executar somente as ações que estão ligadas ao composto mercadológico, mas principalmente manter condições didáticas, pedagógicas e administrativas que suportem toda a estratégia mercadológica traçada.

Além disso, para Nunes (2005), são atribuições típicas da função tradicional de *marketing* para uma IES: confirmar se a segmentação proposta pelo novo curso possui aderência com o mercado real em que a instituição está atuando e avaliar se o público visado possui as necessidades que o curso pretende atender. Tais ações propiciam o oferecimento de valor aos clientes.

Kotler (2005) afirma que todas as empresas devem desenvolver uma proposição de valor competitivamente superior, voltada para um segmento de mercado específico e apoiada por um sistema de entrega de valor superior, que inclui todas as experiências que o cliente terá a caminho da obtenção e utilização da oferta. Neste caso, torna-se primordial que a empresa enfoque um segmento-alvo e defina o posicionamento competitivo da instituição, a fim de garantir eficácia à estratégia escolhida. O conceito de posicionamento competitivo será discutido no capítulo 2.1.2.

Os conceitos de posicionamento e segmentação são distintos, mas existem importantes pontos em comum entre eles: ambos começam como questões de percepção – como clientes comparam e entendem ofertas alternativas de mercado e como os profissionais de *marketing* entendem os benefícios do cliente que compradores diferentes procuram no setor de serviços. Mas ambos são também suscetíveis à pesquisa quantitativa baseada em análises. A pesquisa torna-se a principal ferramenta para descobrir as necessidades e desejos do segmento escolhido. Qualquer outro caminho para descobrir aquilo que o cliente pretende pode tornar-se uma inferência, principalmente se este caminho é trilhado somente por interesses da

empresa, e não do mercado, conforme aprofundado no capítulo 2.1.1 e 2.1.2. É por isto que este trabalho apresenta o posicionamento e a segmentação como variáveis importantes a serem analisadas antes de se implementar uma estratégia para a empresa. A figura a seguir demonstra o encontro entre posicionamento e segmentação de mercado, atuando no atendimento às necessidades do cliente, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001):

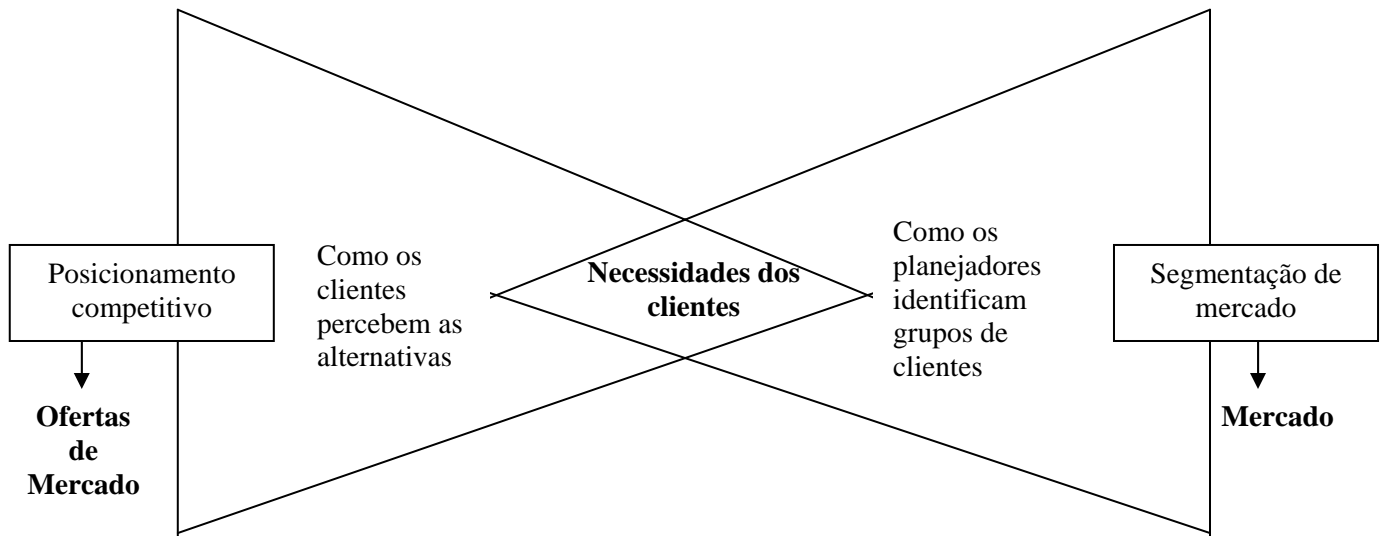


Figura 1 - Posicionamento competitivo e segmentação de mercado.  
Fonte: Hooley, Saunders e Piercy, 2001, p. 178.

Para estes autores, o que une os conceitos de posicionamento e segmentação são as necessidades dos clientes, no sentido de que a mais robusta forma de segmentação concentra-se nos benefícios aos clientes que mais importam à empresa, enquanto as posições competitivas mais fortes que se pode conseguir são aquelas em que os clientes reconhecem que um fornecedor ou produto é aquele que eles escolhem porque satisfazem mais suas necessidades.

Entretanto, trabalhar com uma estratégia de proposição de valor é muito mais do que obter um posicionamento central da oferta. A proposição de valor consiste no conjunto total de benefícios que a empresa promete entregar. Estes benefícios devem estar alinhados com as



necessidades dos clientes, uma vez que esta é a melhor maneira de se obter altos índices de satisfação do cliente.

Dessa forma, conforme observado na figura 1, a definição de uma estratégia criada para atender as necessidades dos clientes inicia-se a partir do momento em que a IES opta pelo seu posicionamento e pela sua segmentação de mercado.

### **2.1.1 Bases para as Instituições de Ensino Superior segmentarem mercado**

Hooley, Saunders e Piercy (2001) afirmam que quando existem diferenças nas necessidades ou desejos dos consumidores, ou em suas atitudes ou predisposição quanto às ofertas de mercado, entre grupos ou indivíduos, existem oportunidades para segmentar o mercado, como, por exemplo, subdividir um mercado maior em grupos menores (segmentos) os quais fornecem mercados-alvos. Para a estratégia de proposição de valor, a função principal na escolha de um mercado-alvo é buscar um maior número de atributos semelhantes que possam viabilizar o oferecimento de um valor superior aos consumidores deste mercado. Mesmo que uma instituição educacional ofereça diversos cursos de pós-graduação, ela pode reunir um conjunto de cursos que atenda a uma área específica de conhecimento, ofertando benefícios semelhantes, pois isto facilita a formação de uma demanda que possua expectativas próximas uma das outras. Assim, se uma instituição busca atender as expectativas dos profissionais de turismo que pretendem cursar uma especialização, ela poderá atendê-los por meio de cursos de planejamento turístico, organização de eventos, hotelaria e outros, inserindo nestes os mesmos benefícios. Mas oferecer um curso para atender simultaneamente aos profissionais do setor turístico e aos profissionais do setor financeiro, por exemplo, dificulta a construção de uma estratégia de *marketing* baseada na proposição de valor caso os benefícios não forem ofertados segundo as necessidades específicas de cada um destes setores. Isto porque,

provavelmente, as expectativas entre estes profissionais são bastante díspares, e exigem construções diferenciadas de benefícios que possam atender às necessidades destes dois públicos, de maneira isoladas. A baixa demanda pelos cursos especialização em finanças, na cidade de Juiz de Fora, podem apontar para a necessidade de uma melhor segmentação do mercado por parte das instituições educacionais, com o intuito de ajustar de forma apropriada suas ofertas, aumentando a demanda em relação àquela existente nos dias atuais.

Para que seja possível entender que atributos são os mais valorizados dentro de um conjunto de consumidores, de maneira a trabalhar com eficiência os recursos disponíveis para a empresa, é necessário escolher os segmentos que serão focados, principalmente quando se pretende construir uma estratégia de *marketing* baseada na proposição de valor, pois comunicar um determinado valor proposto a um segmento de mercado específico sobre o valor proposto é financeiramente e operacionalmente mais fácil de ser feito. Além disso, como é possível observar no item 2.1.2 deste estudo, referente a posicionamento, a própria construção de uma estratégia diferenciada só poderá ocorrer se uma empresa oferece um valor singular, de modo que o comprador possa perceber e medir. Não há como trabalhar para toda a extensão do mercado propondo valores que serão percebidos por todos os indivíduos, já que eles possuem necessidades e desejos diferentes, e são estes fatores, em última instância que produzem efeito na percepção criada.

Segundo Kotler e Fox (1994), “um segmento de mercado vale a pena ser considerado quando satisfaz a dois critérios: o segmento é atraente por si só; ou a instituição possui os fatores exigidos para ser bem sucedida no mesmo”.

Para a primeira situação, os autores utilizaram cinco itens apresentados no planejamento estratégico de negócios da empresa *General Eletric*, adaptando e assinalando alguns fatores e conclusões que contribuem para tornar um segmento atraente, independente da instituição que

busca atendê-lo. Neste ponto, faz-se mister algumas ilações acerca dos propostos por Kotler e Fox:

- Tamanho do mercado – As instituições de ensino podem analisar qual o tamanho de mercado mais atraente levando-se em conta a disponibilidade de investimento da IES em relação à infra-estrutura, comunicação com o mercado, e outros elementos em que o aporte financeiro seja proporcional ao tamanho do mercado.
- Taxa de crescimento do mercado – percebe-se uma relação direta entre taxa de crescimento de um determinado mercado e o interesse despertado pelas instituições em atendê-los. Esta pode ser uma questão-chave para as IES focarem um mercado.
- Habilidade para pagar – Os mercados que podem pagar maiores percentagens dos custos educacionais podem ser considerados como os mais atraentes.
- Intensidade competitiva – Os mercados mais competitivos apresentam mais predisposição em investir mais em educação.
- Economia de escala – Os mercados que podem ser atendidos com custo unitário menor em razão do volume tenderão a ser mais atraentes que os demais mercados.

Se analisarmos os cinco itens acima, verificamos que o setor financeiro torna-se um mercado atraente para as instituições de ensino que comercializam cursos de pós-graduação. Como citado na introdução do presente trabalho, das cinco maiores empresas em número de funcionários no Brasil, três são do setor financeiro. A taxa de crescimento financeiro do setor aumenta cada ano. Com base na experiência de oito anos do autor no mercado financeiro, a questão da adimplência do pagamento das anuidades pelos alunos que trabalham nas empresas financeiras passa pela credibilidade que o mercado exige dos gestores financeiros. O mercado é muito competitivo, principalmente após sua abertura para empresas oriundas de outros países. E por fim, é possível a instituição de ensino conseguir uma economia de escala, à medida que consiga maximizar o número de alunos dentro de uma mesma turma, tendo a

estrutura adequada para absorver este crescimento. Logo, analisar como propor valor aos funcionários do setor financeiro que desejam cursar uma especialização torna-se interessante. Entretanto, é preciso entender como segmentar mercado para que este seja um componente eficaz da estratégia de *marketing*. Através da descrição de três proposições básicas, Hooley, Saunders e Piercy (2001) apontam como tornar eficaz a segmentação. A primeira das proposições menciona que para uma segmentação ser útil, clientes precisam diferir um dos outros em algum aspecto importante, o qual pode ser usado para dividir o mercado total. Se eles não forem diferentes em nenhuma maneira significativa, se forem totalmente homogêneos, então não existirá a necessidade ou base na qual segmentar o mercado. Entretanto, todos os clientes diferem em algum aspecto. A chave para que uma diferença particular seja útil para motivos de segmentação é a extensão nas quais as diferenças estão relacionadas às diferentes formas de comportamentos (diferentes níveis de demanda para produtos ou serviços, por exemplo), ou a suscetibilidade para diferentes combinações do composto mercadológico (diferentes ofertas de produtos ou serviços, mensagens, preços ou canais de distribuição para um mesmo mercado). Dessa forma, fica estabelecida se as diferenças são ou não importantes para que se possa desenvolver uma estratégia de *marketing* baseada nelas. Definindo essas diferenças como importantes, é possível construir uma estratégia de *marketing* baseada na proposição de valor para os clientes de um determinado segmento. A segunda proposição aponta que o uso de segmentação em geral requer que alvos segmentados possam ser identificados por características mensuráveis para capacitar seus valores potenciais como um mercado-alvo, a fim de estimá-lo. É fundamental que o profissional de *marketing* avalie corretamente a atratividade do segmento e quais são os pontos fortes atuais, ou até mesmo os potenciais, que a empresa tem ao servir este segmento, de forma que ele utilize um esquema de segmentação que possibilita a instituição trabalhar de maneira eficaz as decisões de *marketing*. A terceira proposição básica refere-se à aplicação

efetiva da estratégia de segmentação, e também requer que segmentos seletos sejam isolados do restante do mercado, capacitando-os para serem visados com uma oferta de mercado distinta. Quando os segmentos não são distintos, eles não formam um alvo claro para os esforços de *marketing* da empresa. Dessa forma, o objetivo de construir sua oferta dentro de uma estratégia de proposição de valor fica absolutamente comprometido.

A segmentação para este estudo torna-se indispensável, uma vez que ofertar um serviço baseado na proposição de valor só se justifica se for para um nicho específico de mercado, que reúne características as quais tornam possível caracterizar a oferta através de uma combinação em relação aos elementos do composto mercadológico, de tal forma que esta oferta possa despertar a atenção do público-alvo através desta diferenciação. É possível que as pessoas inseridas no segmento escolhido apresentem comportamentos semelhantes, de maneira que as combinações do composto de *marketing* tornem-se eficazes ao levar em conta àqueles atributos que este segmento entenda como o mais relevante dentro da oferta do curso produzido.

Para que uma segmentação seja útil, Kotler (2005) define que os segmentos de mercado devem apresentar características fundamentais. A primeira delas implica na mensuração do segmento, de maneira que o tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos podem ser mensurados. Dessa forma, é possível verificar qual a extensão do público-alvo a ser atingido, bem como construir a oferta dentro das características deste segmento. Caso o custo financeiro para viabilizar um curso seja alto, um projeto para implantação deste curso deve ser abandonado se ficar constatado pela instituição de ensino que não há poder de compra dos indivíduos inseridos dentro do segmento. Ou ainda ele deve ser implantado em outra praça, que absorva os preços cobrados pela instituição. A segunda característica é a de que a segmentação deve ser substancial, sendo grande e rentável o suficiente para ser atendida. Ela deve ter o maior grupo homogêneo possível, para o qual valha a pena ter um

programa desenvolvido sob medida. Isto facilita a pesquisa que indicará a inserção de atributos na construção de uma oferta, já que há uma maior possibilidade de encontrar pessoas que fazem parte de um determinado segmento. Uma terceira característica aponta a necessidade do segmento ser acessível, de maneira que possa ser alcançado e atendido facilmente. O que significa dizer que atuar com um curso em uma determinada praça, onde a instituição já se encontra estabelecida, é mais viável do que lançar um curso que só é possível executar em praças distantes, dada a facilidade em buscar informações sobre o segmento escolhido. Em muitos casos, a segmentação demográfica torna-se mais plausível, pois se por um lado limita o número de candidatos potenciais de um curso, por outro facilita o entendimento sobre as necessidades e desejos deste segmento. O segmento também deve ser diferenciável, através de um conceito distinto e que responda de modo diferente a diversos compostos de *marketing*. Se não houver esta distinção, não há necessidade de diferenciar a oferta, já que os segmentos tenderiam a responder de forma semelhante aos diferentes mixes oferecidos. E por fim, o segmento deve ser acionável, que possibilite a elaboração de um programa específico para atrair e atender ao segmento. Esta é a melhor forma de se comprovar se uma segmentação é útil. A resposta do mercado à elaboração de programas específicos comprova que existe um segmento que enxerga os atributos diferenciados de maneira clara, que atendem as suas necessidades.

A seleção criativa de bases de segmentação diferentes pode contribuir para a obtenção de novos enfoques de velhas estruturas de mercado, que por sua vez podem proporcionar novas oportunidades. Hooley, Saunders e Piercy (2001) apontam que as características de atitudes do cliente diante da classe de produto pesquisada constituem-se como base eficaz para a segmentação de mercado, o que facilita a construção de uma estratégia de *marketing* pelas instituições de ensino baseada na proposição de valor. Uma forma de segmentar o mercado em função das características de atitudes apresentadas pelo cliente é por meio das percepções

e preferências. Neste caso, busca-se a identificação de segmentos de entrevistados que encaram os produtos em oferta de forma semelhante e exigem do mercado característica ou benefícios semelhantes.

Para Kotler e Fox (1994), após segmentar o mercado, é necessário decidir entre três estratégias amplas de cobertura de mercado. Uma dessas trata-se do *marketing* não-diferenciado. Aqui a IES pode decidir atender o mercado inteiro com uma oferta e uma combinação de composto de *marketing*, tentando atrair o maior número possível de consumidores. Dessa forma, é possível manter baixos os custos de desenvolvimento e formatação da oferta. Entretanto, é recorrente a insatisfação do consumidor em relação à oferta, pois a instituição falha no atendimento as necessidades individuais. Alguns clientes podem vivenciar experiências negativas, causando prejuízos à imagem da empresa. Outra estratégia refere-se ao *marketing* diferenciado. Neste caso, a instituição decide atender diversos segmentos de mercado, desenvolvendo uma oferta e um *mix* de *marketing* para cada segmento. Através do uso do *marketing* diferenciado, ela espera obter os seguintes benefícios: atrair o maior número de estudantes e obter maior efeito em cada segmento de mercado selecionado; fortalecer as percepções dos consumidores para identificar a instituição como especializada naquele produto que oferece; e criar maior lealdade dos consumidores para compras repetidas, desde que a oferta da instituição esteja atendendo os desejos dos mesmos. Apesar desta estratégia incorrer em um custo maior que as demais, ela antecipa melhores resultados que aquelas que adotam o *marketing* não-diferenciado. E por último a estratégia de *marketing* concentrado. Nesta situação, a instituição decide por ofertar seu produto a apenas um determinado segmento, desenvolvendo a oferta e o composto de *marketing* ideal. Assim, ela focaliza seus esforços de *marketing*. Ela concentra-se em atender bem o segmento escolhido, e espera os seguintes benefícios: forte acompanhamento e reputação em um segmento de mercado específico; maior conhecimento das necessidades e do comportamento

do segmento de mercado; obtenção na economia de escala na produção, distribuição e promoção. O *marketing* concentrado envolve riscos acima do normal para as instituições de ensino se, por exemplo, o mercado selecionado declinar ou desaparecer.

A escolha de uma cobertura de mercado depende de diversos fatores. A Universidade Federal de Juiz de Fora, em relação a seus cursos de especialização, vem obtendo sucesso aplicando o *marketing* diferenciado, e talvez seja esta uma alternativa a ser adotada pelas IES para obterem uma maior eficácia em relação à captação de alunos. Trabalhar com o *marketing* não diferenciado pode torna-se inviável, já que a falta de foco pode provocar a elevação dos custos relacionados à divulgação.

É importante ressaltar que nenhuma estratégia é superior em todas as circunstâncias, e as instituições precisam considerar a atratividade apresentada pelos segmentos de mercados potenciais em relação às suas oportunidades e forças.

Não enxergar a segmentação de mercado como uma necessidade para construir uma estratégia pode levar a instituição a incorrer em falhas que inviabilizem o alcance de seu público-alvo. Por esta razão, as primeiras ações a serem estabelecidas dentro da construção de uma estratégia de *marketing*, indiferente do setor de atuação da empresa, são as definições de posicionamento e segmentação de mercado.

Para Lovelock e Wright (2004), depois que uma empresa decide quais segmentos irá visar, a tarefa seguinte é a de criar um posicionamento competitivo para a oferta.

### **2.1.2 A importância de estabelecer um posicionamento competitivo para a criação de uma estratégia**

Um dos aspectos mais relevantes na construção de uma estratégia de *marketing* está relacionado ao posicionamento competitivo que a empresa desenvolve. Para Kotler (2000),



posicionamento é o ato de fazer o projeto da oferta e da imagem da empresa, de maneira que ela ocupe uma posição competitiva significativa na mente dos clientes-alvo. Para Hooley, Saunders e Piercy (2001), o princípio essencial do posicionamento competitivo é “constatar como os clientes, em diferentes partes do mercado, percebem os concorrentes, produtos/serviços e marcas”.

É possível a empresa fixar o seu posicionamento na mente do cliente por meio dos elementos do composto mercadológico (produto, preço, promoção e praça), de tal forma que eles sejam traduzidos pelos clientes através da forma que o produto se apresenta, seu preço relativo, a eficácia dos canais de comunicação estabelecidos e a conveniência da logística adotada. Portanto, os quatro elementos do composto de *marketing* devem ser amplamente analisados, de maneira que cada um deles será trabalhado de modo a evidenciar ao cliente a proposição de valor construída pela organização.

Entretanto, como este estudo tem como proposta analisar o setor terciário da economia, especialmente o de serviços educacionais, torna-se prudente realizar o estudo ampliado do composto mercadológico, segundo os conceitos descritos por Lovelock e Wright (2004) dentro da abordagem integrada de serviços. Isto permite uma adoção mais adequada das ferramentas táticas necessárias à implementação da estratégia de *marketing*, uma vez que a análise considera a ampliação dos elementos referentes ao tradicional composto mercadológico. Assim, faz-se necessário integrar aos elementos já mencionados, outros quatro propostos por estes autores, e que são: o processo, a produtividade e qualidade, as pessoas e as evidências físicas. A seguir, é possível verificar cada um desses elementos na forma conceitual descritos por Lovelock e Wright, deixando clara a importância deles dentro de uma estratégia criada para propor valor ao cliente. Junto a estes conceitos, são apontados os atributos, com as respectivas definições. Estes atributos compõem o instrumento de coleta de dados utilizado no presente trabalho, e fazem parte da abordagem integrada de serviços. O

critério para a escolha dos atributos que compõem o instrumento de coleta deu-se por meio de uma interação junto a outros dois coordenadores de cursos de especialização, atuantes na cidade de Juiz de Fora. Entretanto, o critério adotado para a escolha dos atributos não esgotaria o elenco de atributos possíveis.

a. Elementos do produto (*product elements*) – este componente aponta as características do produto principal (serviço) e o pacote de elementos suplementares que o envolvem, com relação aos benefícios desejados pelos clientes e ao grau de desempenho dos produtos concorrentes. Como itens de avaliação para este componente, foram incluídas três proposições no questionário:

- Confiabilidade funcional do serviço selecionado, que busca avaliar a percepção em relação à aderência do serviço selecionado às necessidades específicas do cliente;
- Imagem geral dos produtos da empresa, que busca avaliar a percepção global sobre os produtos comercializados pela empresa.
- Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente, que busca avaliar a percepção sobre a superioridade das propostas de valor apresentadas pela empresa para o serviço selecionado, quando comparadas com os da concorrência;

b. Lugar e tempo (*place and time*) – A entrega dos elementos do produto para os clientes envolve decisões sobre o lugar e o tempo de entrega e pode envolver canais de distribuição física ou eletrônica (ou ambos), dependendo da natureza do serviço que está sendo fornecido. Um item de caráter geral foi incluído na pesquisa:

- Disponibilidade da entrega do serviço, que busca avaliar a percepção sobre a importância em disponibilizar o acesso remoto ao serviço pelo cliente, através de ferramentas tecnológicas.

c. Processo (*process*) – A criação e entrega de elementos dos produtos aos clientes exigem o projeto e implementação de processos eficazes. O processo descreve o método e a

seqüência dos sistemas operacionais do serviço. Processos mal concebidos podem irritar os clientes em função da entrega lenta, burocrática e ineficaz do serviço, além de dificultar o bom desempenho do pessoal da linha de frente, resultando em baixa produtividade e probabilidades de falhas no serviço. Dois itens foram elaborados para este P:

- Eficiência dos procedimentos organizacionais, que busca avaliar a percepção sobre a eficiência dos procedimentos organizacionais necessários à utilização do serviço selecionado;
- Eficiência do sistema de acompanhamento, que busca avaliar a percepção sobre a eficiência do sistema disponibilizado pela empresa para o acompanhamento pelo cliente, da execução do serviço selecionado;

d. Produtividade e qualidade (*productivity and quality*) – a produtividade melhorada é fundamental para manter os custos sob controle. Os gestores deverão se preocupar, inclusive, em não reduzirem indevidamente os níveis de serviço, prejudicando a qualidade deste. Essa qualidade, tal como definida pelo cliente, é essencial para aumentar a fidelidade do cliente. Entretanto, investir na melhoria da qualidade sem entender o balanço entre custos e incrementos na receita pode colocar em risco a rentabilidade da empresa. Dois itens foram destacados para este P:

- Qualidade do processo de relacionamento com os clientes, que busca avaliar a percepção sobre a eficácia do processo utilizado pela empresa para administrar o relacionamento junto ao cliente;
- Credibilidade do provedor, que busca avaliar sua percepção sobre a capacidade do provedor em cumprir os compromissos de qualidade, preço e prazo de entrega em relação ao serviço selecionado;

e. Pessoas (*people*)– muitos serviços dependem da interação direta e pessoal entre os clientes e os funcionários da empresa, como no caso do setor educacional. A natureza

dessa interação influencia a percepção da qualidade do serviço pelo cliente, de forma que estes a julgarão em grande parte pela avaliação que fazem das pessoas que estão fornecendo os serviços. Dois itens de caráter geral foram incluídos neste P:

- Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado, que busca avaliar sua percepção sobre a capacidade dos profissionais envolvidos na elaboração do serviço selecionado;
- Grau de interação no desempenho do serviço selecionado, que busca avaliar a percepção sobre o grau de interação entre o cliente e os profissionais envolvidos visando a customização do produto final;

f. Promoção e educação (*promotion and education*)– nenhum programa de *marketing* pode ter sucesso sem um programa de educação eficaz que proporcione promoção e educação. Esse componente desempenha três papéis cruciais: fornecer informações e conselhos necessários, persuadir os clientes-alvo quanto aos méritos de um determinado produto e incentivar os clientes a entrarem em ação em momentos específicos. No *marketing* de serviços, grande parte da comunicação é, por natureza, educacional, particularmente para clientes novos. As empresas podem ensinar-lhes os benefícios do serviço, onde e quando obtê-lo e como participar dos processos de serviço. As comunicações podem ser feitas por indivíduos como vendedores e treinadores, ou por meio da mídia, como a televisão, rádio, jornais, revistas e internet. Dois itens de avaliação constam deste P:

- Qualidade dos programas de comunicação, que busca avaliar a percepção sobre a eficácia dos meios de comunicação (Propaganda, Promoção de vendas, *Marketing* Direto) usados para apoiar o serviço selecionado;

- Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado (Posicionamento), que busca avaliar a percepção sobre a clareza com que você consegue identificar o diferencial do serviço selecionado;
- g. Evidência física (*physical evidence*) – a aparência de edifícios, jardins, veículos, equipamentos e outras indicações visíveis fornecem evidência tangível da qualidade do serviço de uma organização. As empresas de serviços precisam administrar cuidadosamente a evidência física porque esta pode exercer um impacto profundo sobre as impressões dos clientes. Em serviços dotados de poucos elementos tangíveis, como seguros, a propaganda é frequentemente utilizada para criar símbolos significativos. Um guarda-chuva, por exemplo, pode significar proteção. Um item, de caráter geral, foi escolhido para este P:
- Adequação do contexto operacional, que busca avaliar a percepção sobre a adequação do ambiente e dos componentes tangíveis utilizados na execução do serviço selecionado;
- h. Preços e outros custos do serviço (*price and other costs of service*) – O preço e outros custos do componente serviço remetem a administração aos vários custos incorridos pelos clientes para obterem benefícios do produto do serviço. As responsabilidades não se limitam às tarefas tradicionais de estabelecer o preço de venda aos clientes, fixação de margens para o comércio e definições de condições de crédito. Os gestores de serviço também reconhecem e buscam minimizar outros custos em que os clientes podem incorrer ao comprarem e utilizarem um serviço, entre os quais tempo, esforço físico e mental e experiências sensoriais negativas. Três itens foram inseridos para este P:
- Preço do serviço selecionado, que busca avaliar a percepção sobre o custo/benefício do serviço selecionado;

- Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado, que busca avaliar a percepção sobre as condições disponibilizadas pelo mercado para a contratação do serviço selecionado;
- Disponibilidade de ofertas de preço, que busca avaliar a percepção sobre a disponibilidade das ofertas de preço para alavancar a contratação do serviço selecionado.

Cabe ressaltar que nem todas as diferenças inseridas nos elementos do composto de *marketing* irão criar uma forte posição competitiva. Segundo Kotler e Fox (1994), as tentativas de diferenciação devem atender a seis critérios básicos, descritos a seguir:

- Importância – uma diferença deve criar um benefício altamente valorizado por um significativo número de clientes.
- Distinto e disponível – a diferença não pode ser imitada ou melhor desempenhada por outros.
- Superior – a diferença deve providenciar uma maneira superior para o cliente obter o benefício em questão.
- Comunicável – A diferença deve ser comunicada de maneira eficaz junto ao mercado, propiciando o pleno entendimento para o cliente do diferencial estabelecido.
- Acessível – Os clientes-alvo podem pagar pela diferença.
- Rentável – a diferença irá dominar um preço adequado para tornar rentável a empresa.

É necessário estabelecer algumas considerações aos critérios de diferenciação apresentados acima. Todos eles devem ser trabalhados de forma simultânea, para que criem uma sinergia mútua, facilitando a percepção do cliente com relação aos diferenciais estabelecidos. Um outro aspecto que deve ser considerado é a importância da eficácia da comunicação acerca da diferenciação, de maneira que ela seja valorizada por um número significativo de clientes na dimensão correta. E aí reside a maior contribuição que um diferencial pode oferecer a um

serviço: a percepção de valor gerada para grande parte dos clientes. E por fim, todos estes critérios deverão ser desenvolvidos sob a ótica do cliente, de tal forma que eles sejam incorporados aos serviços de fora para dentro, ou seja, segundo aquilo que o cliente pontue como um diferencial.

Porter (1989) afirma que muitas empresas caem em armadilhas comuns ao estabelecer estratégias que focam a diferenciação que tenha significado para o consumidor. Isto ocorre em determinadas circunstâncias. A primeira delas é quando a empresa oferece uma singularidade que não é valiosa. Este item evidencia que a diferenciação mais persuasiva provém de fontes de valor que o comprador pode perceber e medir, ou de fontes de valor difíceis de serem medidas, mas que são bastante sinalizadas. A proposição de valor ao cliente constitui uma estratégia de diferenciação à medida que ela atende a estes dois requisitos, percepção e mensuração. Caso contrário, não haverá sustentação do valor agregado junto ao mercado. Outra circunstância é quando a empresa oferece diferenciação excessiva, o que é possível quando uma empresa não compreende os mecanismos pelos quais suas atividades afetam o valor para o comprador ou à sua percepção de valor. Se, por exemplo, os níveis de qualidade dos serviços são mais altos do que a necessidade do comprador, a empresa pode ficar vulnerável a concorrentes com o nível correto de qualidade e que possuem um preço menor. Para o estudo em questão, é muito importante ressaltar que a diferenciação sem significado para o cliente é o resultado, principalmente, da falta de compreensão do modo como as atividades de uma empresa estão relacionadas com a proposição de valor ao cliente. Uma terceira situação que constitui em uma armadilha é quando a empresa ignora a necessidade de sinalizar o valor. Compreender melhor o processo de compra do comprador evita ataques de concorrentes que ofereçam valor inferior, mas entendam melhor este processo. É por isso que qualquer estudo baseado em proposição de valor deve levar em conta este processo, estudando os aspectos relevantes no comportamento do consumidor na tomada de decisão de

compra de um bem. São apresentados no item 2.3 deste trabalho, aspectos relevantes sobre este assunto, dentro da ótica do consumidor de serviços de instituições de ensino superior. Quando a empresa desconhece o custo da diferenciação também fica vulnerável a uma armadilha, pois, claramente um valor percebido ao cliente tem que exceder seu custo. Assim, o gasto com a diferenciação tem que gerar um preço-prêmio que justifique o custo empreendido para gerar a singularidade. E a empresa deve ser eficiente na comunicação desta diferenciação, a ponto do cliente vir a perceber de forma mais intensa o preço-prêmio colocado na oferta. E por fim, quando a empresa não reconhece o segmento de compradores. Em geral, os critérios de compra do comprador e sua classificação variam de um comprador para outro, criando segmentos de compradores. A existência de segmentos de compradores não significa que uma empresa deve escolher estratégia de enfoque, mas sim que ela deve basear sua diferenciação em critérios de compra de ampla valorização. No presente estudo, buscou-se uma proposição de valor junto ao setor financeiro, como uma forma de obter segmentação pela atividade profissional exercida pelo cliente. Entretanto, isto não significa que uma instituição de ensino superior deva focar somente este segmento, mas sim diversificar suas ofertas de acordo com o público-alvo escolhido. Para tanto, torna-se necessária a avaliação de valor dos atributos para cada um dos segmentos escolhidos pela instituição.

Cabe observar que algumas empresas confundem o conceito de qualidade com o de diferenciação. Segundo Montgomery e Porter (1998), embora a diferenciação envolva qualidade, ela constitui um conceito muito mais amplo, de tal forma que as estratégias de diferenciação procuram criar valor para o cliente por toda a cadeia de valores.

Para Kotler (2005), os novos produtos lançados no mercado estão fracassando em um índice perturbador. E aponta algumas razões para o fracasso: um executivo de alto nível impõe uma idéia que lhe agrada, apesar dos resultados negativos da pesquisa de mercado; a idéia é boa,



mas o tamanho do mercado é superestimado; o produto é posicionado de maneira incorreta na mente do consumidor; a propaganda é ineficiente; o preço é muito alto; e os custos de desenvolvimentos são maiores do que o esperado. É possível observar que todas as razões citadas nascem dentro da empresa, e mostram uma total incoerência dos executivos da organização ao conceberem novos cursos, tornando-se insensíveis às necessidades do mercado, e que acabam por criar serviços que não atendem as expectativas dos clientes. Na primeira razão apontada, os executivos chegam a desconsiderar a pesquisa de mercado. Isto é descabido, pois esta é uma ferramenta que permite constatar aquilo que os clientes esperam da oferta. Principalmente no segmento educacional, onde a concorrência até pouco tempo atrás era pequena, realizar um desembolso financeiro para realizar pesquisas junto aos consumidores pode ser considerado um desperdício de recursos.

Estudiosos afirmam que para lançar novos produtos no mercado com sucesso é necessário ouvir os clientes. Kotler (2005) cita estudos com produtos bem-sucedidos lançados no setor eletrônico, onde encontraram uma taxa maior de sucesso nas empresas que compreenderam melhor as necessidades dos clientes, obtêm uma relação custo-desempenho mais alta, lançam um produto antes da concorrência, tem uma margem de contribuição esperada mais alta, um orçamento maior para promoção e lançamento do produto e utiliza um forte apoio da alta administração. Por mais óbvio que sejam estas razões, esbarramos na prepotência de alguns executivos, que insistem em construir produtos/serviços de dentro para fora da empresa. É justamente este modelo de gerenciamento de processos que uma empresa deve evitar. O mercado sempre será soberano nas decisões de comprar e usufruir um produto/serviço. A construção de um posicionamento competitivo exige esta postura dos executivos das empresas.

As organizações que conseguem fazer com que um produto se torne um fenômeno de vendas adotam a política de entender as necessidades do consumidor. Albrecht (2000) afirma que

muitos executivos, por questões de ego, deixam de investigar as percepções de seus clientes em relação ao produto. Investigar as percepções do cliente em relação a um novo produto pode resultar em sucessos para as empresas. Um caso recente, e que está obtendo destaque na mídia, é o estrondoso sucesso do *BlackBerry*, um aparelho usado de forma semelhante a um celular, que, entretanto, traz um diferencial que nenhum outro havia pensado até então: a possibilidade do usuário acessar mensagens eletrônicas em tempo real. Dessa forma, basta ao indivíduo que possua um desses aparelhos deixá-lo ligado para ficar conectado em tempo real à sua caixa de mensagens. Os concorrentes mais próximos da *Research in Motion*, ou simplesmente RIM, como é conhecido o fabricante do *BlackBerry*, não conseguiram, até o momento, produzir um aparelho com uma solução tão boa para os usuários, o que a coloca em uma posição privilegiada no mercado<sup>4</sup>.

Um posicionamento competitivo implica em construir sua oferta baseada na premissa de que é preciso conhecer as reais necessidades e desejos do público-alvo da empresa. Evitar as armadilhas que afastam as empresas de um posicionamento real é mais do que desejável, é necessário. Ressaltar os elementos do composto mercadológico que oferecem diferenciação perante os concorrentes é fundamental para a construção de uma estratégia coerente com a proposição de valor, desde que a diferenciação da empresa tenha maior significado para o consumidor do que o conjunto de oferta do concorrente. Mas isto só é possível se as tentativas de diferenciação atenderem aos critérios aqui relatados. Caso contrário, é provável que um posicionamento frágil comprometa a construção da estratégia.

---

<sup>4</sup> Revista Exame - Fevereiro de 2005, p. 106.

## 2.2 O USO DA PROPOSIÇÃO DE VALOR AO CLIENTE COMO UMA ESTRATÉGIA DE *MARKETING*

Para as empresas de serviços, estabelecer uma estratégia de *marketing* tem sido um desafio constante. Entretanto, qualquer que seja a estratégia adotada, ela deve representar um benefício valioso para o cliente, o que acarretará em uma posição competitiva da empresa.

Há uma infinidade de empresas que oferecem produtos com funcionalidades semelhantes. O preço e a qualidade destes produtos também se assemelham, de forma que chamar a atenção do consumidor para sua oferta passa a ser o maior desafio dos profissionais de *marketing*. Kotler (2005) afirma que “os consumidores escolhem a oferta que lhes proporciona o maior valor, procurando maximizá-lo dentro das restrições impostas pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda”. Assim, os consumidores formam uma expectativa de valor e agem com base nela. Se o consumidor perceber que um bem oferece o maior valor, é este que provavelmente ele irá consumir.

Para Porter (1989), “a priorização estratégica para unidades empresariais deveria ser a de alcançar a vantagem competitiva”. Isto pode ser obtido, como já visto anteriormente, através da diferenciação do bem ofertado pela empresa, em relação àqueles oferecidos pelos concorrentes. Assim, a gestão estratégica de *marketing* das organizações, principalmente aquelas bem sucedidas, já incorpora o termo “proposição de valor” em suas práticas de estratégia genérica pela diferenciação. Cada empresa, dentro da estratégia definida, busca despertar o interesse do cliente para aquilo que ela comercializa construindo valores perceptíveis, e nada mais natural do que ouvir do cliente sobre aqueles atributos que ele julga relevante para atender seus desejos, a fim de ofertar os valores adequados. Isto evita erros nas intervenções que as empresas fazem junto ao mercado, no intuito de conquistá-lo. Para Albrecht (2000), “a regra principal da administração das empresas de serviços é conhecer seu

cliente. Dessa forma, evita-se construir hipóteses sobre como ele percebe sua oferta, obtendo sucesso na construção de valor para o cliente”.

A construção deste valor pelo consumidor é formada por alguns determinantes, descritos por Kotler (2005). O primeiro é o valor total oferecido ao cliente, composto por um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que o consumidor percebe. O segundo é o custo total para o cliente, ou seja, aquilo que ele espera incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar uma determinada oferta de mercado. A diferença entre o primeiro determinante e o segundo resulta no valor percebido pelo consumidor. O quadro, a seguir, ilustra este caminho:

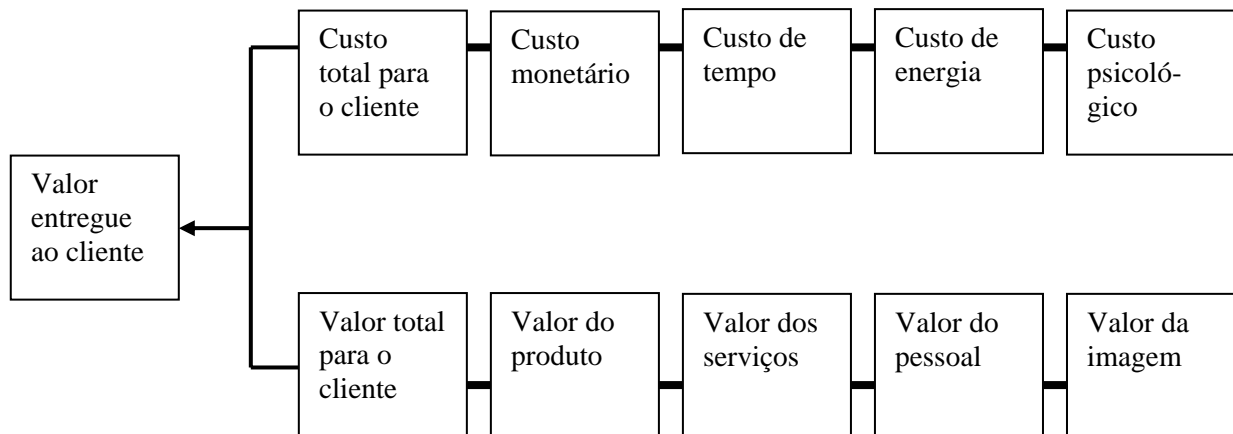


Figura 2 – Determinantes do valor entregue aos clientes

Fonte: Kotler, 2005, p. 41

Assim, é possível uma empresa melhorar sua oferta de três maneiras: aumentando os benefícios relacionados ao produto, pessoal, serviços e/ou imagem; reduzir os custos não monetários do comprador, através da redução do seu custo de tempo, de energia e psicológico; e por fim, reduzir o custo monetário do produto. A melhora de sua oferta através de pelo menos um desses determinantes acarretará um aumento na percepção de valor do cliente em relação ao bem ofertado. Em determinados mercados, a redução de custos não monetários pode não surtir efeito; em outros, a redução monetária não produz efeito junto ao cliente. Para identificar quais são as prováveis reações do público-alvo diante de uma oferta, é

preciso pesquisar quais os atributos são mais valorizados pelos indivíduos que compõem este público. Em quaisquer circunstâncias, as IES devem resistir à redução do custo monetário do serviço prestado, pois este é um campo de atuação perigoso, capaz de atrair os empresários do setor pelo caminho mais curto de atração do cliente. A estratégia de proposição de valor deveria buscar a retenção deste cliente no longo prazo, o que na maior parte das vezes tornar-se-ia incompatível com a busca de resultados imediatistas. Diante deste pressuposto, o entendimento dessa estratégia é mais amplo, pois a proposição de valor abrange não só o produto/serviço oferecido, mas tudo aquilo que o cerca. Daí a importância que o composto mercadológico possui na construção desta estratégia. Qualquer falha no desempenho em um dos elementos deste composto poderá comprometer a comercialização, mas ter um desempenho razoável em todos estes elementos, simultaneamente, não é uma garantia que os consumidores irão despertar interesse pelo bem oferecido. Isto só é possível à medida que um diferencial é introduzido através do composto mercadológico, em um ou mais dos elementos que o integram. Esta é a forma do cliente perceber que há um valor agregado sendo oferecido, que coloca o produto em melhores condições de desempenho em relação aos concorrentes.

Dominguez (2000) cita que vários autores passaram a analisar a vantagem de estratégias centradas no valor, surgindo assim a abordagem da determinação do valor ao cliente. Este processo engloba cinco etapas:

- Determinar os atributos de valor, consultando os clientes selecionados;
- Hierarquizar, na visão dos clientes, a importância desses atributos de valor;
- Pesquisar a percepção dos clientes (comparativamente à concorrência) do valor entregue pela empresa nos atributos relevantes de valor;
- Pesquisar as causas das percepções favoráveis e desfavoráveis dos clientes;
- Prever o futuro dos atributos de valor selecionados pelos clientes.

Uma empresa cria valor adicional para o cliente a partir do momento que sua estratégia prevê um aumento nos benefícios para os clientes. Para tanto, é preciso constatar aqueles atributos que são relevantes para o público-alvo da organização. Uma pesquisa, por mais simples que seja, e que é capaz de mensurar os elementos do composto mercadológico que são relevantes aos clientes, torna-se um valioso instrumento para a construção de uma oferta. Uma vez vencida esta etapa, é necessário verificar qual a percepção que os clientes tiveram ao defrontar com os atributos inseridos na oferta. Ao trabalhar com a estratégia de proposição de valor, a empresa vivencia um ciclo de relação com o cliente que passa pelas seguintes etapas: identificação das necessidades do cliente; criação de um valor a ser oferecido para o cliente; estímulo da percepção do cliente em relação ao valor oferecido; apuração das percepções favoráveis e desfavoráveis do cliente.

Cada uma destas etapas deve ser construída de maneira consecutiva, em função da estreita ligação que uma tem com a outra. Como foi dito, o objetivo no uso desta estratégia é reter o cliente em longo prazo. Por isto, estas etapas devem ser bem sincronizadas, não permitindo que a organização possa, por exemplo, buscar a criação de valor em um produto/serviço sem antes identificar a real necessidade do cliente. Dessa forma, constrói-se uma relação duradoura com os clientes.

Conforme assinalam Leite e Almeida (1996), “as empresas estão buscando, cada vez mais, conhecer as necessidades dos clientes para moldar os produtos oferecidos, e apostando no diálogo para se tornarem mais ágeis”.

É possível identificar, no tópico a seguir, quais as ações necessárias para a implantação desta estratégia, bem como aquelas que possibilitam a captação e retenção dos clientes nas empresas que as praticam.

### 2.2.1 Implantando uma estratégia baseada na proposição de valor para obter vantagem competitiva

Para Kaplan e Norton (2000), o conhecimento dos atributos que atendem as necessidades dos clientes se torna mais importante à medida que a essência de qualquer estratégia de negócio, desde a conexão dos processos internos da empresa à melhoria dos resultados para os clientes, é a proposição de valor apresentada a estes, sendo ela a que descreve uma combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes.

A proposição de valor determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia e a maneira como a organização se diferenciará nos segmentos-alvo em relação à concorrência. Além disso, quando articulada com clareza, a proposição de valor fornece o alvo fundamental em que devem concentrar-se os temas estratégicos e os processos de negócios internos.

Para que uma organização implante sua estratégia de *marketing*, é necessário recorrer aos conceitos de cadeia de valores, descritas por Porter (1989). Isto facilita o entendimento sobre o papel que o *marketing* possui na construção de uma estratégia. O autor ainda afirma que as atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias e de apoio.

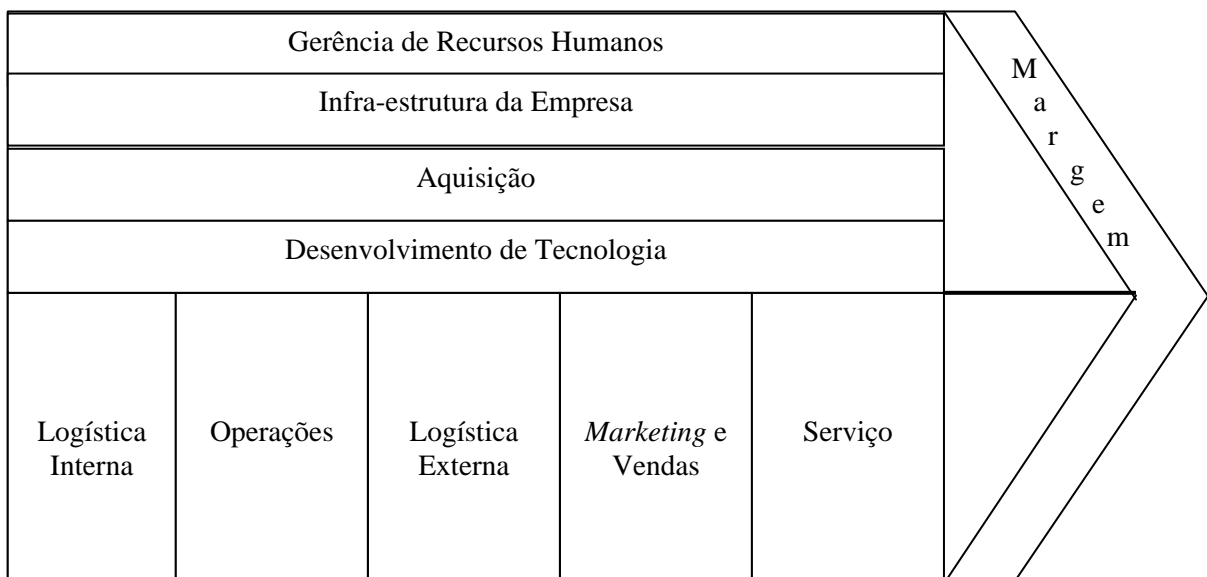


Figura 3 – A cadeia de valores genérica  
Fonte: Porter, 1989, pág. 35

O *marketing* está inserido nas atividades primárias, conforme ilustra a figura 3.

As atividades primárias, representadas na parte inferior da figura, são as atividades envolvidas na criação física de um produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como a assistência após a venda. Em qualquer empresa, as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas: logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviço (PORTER, 1989, p.37). A **logística interna** envolve as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos do produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores. As atividades de **operações** estão associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção. A **logística externa** envolve as atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para os compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operações de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação. As atividades de *marketing* (incluindo a qualidade dos professores e competência didática) e **vendas** estão voltadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam adquirir o produto e induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços. E por fim, as atividades do **serviço** estão associadas ao fornecimento destes, para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Dependendo do setor empresarial que a organização atua, cada uma destas categorias deve apresentar maior importância que as demais, de maneira que a principal deve ser destacada, e as demais trabalhadas em situações limites. Para um distribuidor, as logísticas internas e externas são as mais cruciais. Para o setor de varejo, a operação é vital. Já para o setor de ensino, as atividades de *marketing* e vendas representam fontes-chave de vantagem



competitiva. E é sob esta ótica que as instituições de ensino superior devem focar a implantação de uma estratégia baseada na proposição de valor, de tal forma que os elementos do composto do *marketing* alinhados com os objetivos dos clientes, transformam-se em valores perceptíveis. Mesmo considerando que a diferenciação pode ter origem em qualquer parte da cadeia de valores, em qualquer que seja o setor de atuação de uma empresa, para as instituições de ensino são nas atividades de *marketing* e vendas que existe uma possibilidade maior de produzir uma real vantagem competitiva.

Qualquer atividade de *marketing* pode dar uma contribuição potencial para a diferenciação. Relações pessoais com os compradores, promoção mais extensiva, crédito mais acessível, e outras atividades podem despertar a atenção do público-alvo de uma empresa, e fazer com que estas ações representem proposição real de valor.

Mas a identificação correta destas atividades depende, em grande parte, do uso de ferramentas de *marketing*, principalmente as pesquisas que buscam reconhecer quais os atributos mais valorizados pelo mercado na escolha por uma determinada oferta. Isto significa que ao estabelecer uma estratégia genérica de diferenciação, uma instituição de ensino deve partir do princípio que seu êxito depende do conhecimento adquirido acerca dos desejos dos clientes. É usual a realização de pesquisas, seja ela realizada pela própria empresa ou terceirizada, que apontem o caminho a ser percorrida para a implantação da estratégia. Não é necessário estabelecer um projeto de pesquisa sofisticado para torná-la eficaz.

Albrecht (2000) discorre sobre sua experiência no Hospital Santa Mônica, nos Estados Unidos. Ao realizar uma pesquisa de percepção do cliente em relação aos serviços, mesmo sendo baseada em um projeto simples, ela revelou vários aspectos importantes dos dois grupos de clientes – os médicos e seus pacientes. Um destes aspectos apontado revelou que uma percentagem inesperadamente elevada de pacientes exercia uma forte influência sobre a decisão a respeito de qual hospital o médico usaria para realizar uma cirurgia ou tratamento.

Até então, uma suposição comum era de que o médico tomava a decisão de internação sem qualquer preocupação com as preferências dos clientes. Esta descoberta marcou uma mudança muito importante nas atitudes da clientela do hospital, o que levou seus executivos a refletirem de forma detida sobre a estratégia de *marketing* praticada, concluindo pela necessidade de apelar mais diretamente ao cliente-paciente.

O princípio básico de uma pesquisa para este fim visa levantar dados sobre o público-alvo, de maneira que estes dados reflitam aquilo que o cliente deseja em relação a um produto ou serviço. Dessa forma, a empresa processa estas informações e busca construir suas ofertas com aqueles atributos mais desejados, segundo a pesquisa, estabelecendo uma vantagem competitiva junto ao mercado consumidor. Nem todos os atributos identificados como relevantes na pesquisa serão implementados, ou por que eles não são tão relevantes para a média de consumidores pesquisados, ou por que a empresa não possui capacidade para produzir tais atributos, ou ainda em função do grau de dependência deste atributo com um outro apontado na pesquisa. Estes fatos não significam que estes atributos devam ser descartados definitivamente, pois a própria dinâmica do mercado poderá torná-los relevantes em um outro momento. E mesmo se a empresa não tiver capacidade para inserí-los no produto ou serviço de uma forma imediata, deverá reunir todos os recursos apropriados existentes para obter condições de produzi-los em um prazo significativo para o mercado.

Não é possível que uma empresa descarte a possibilidade em implantar um atributo considerado relevante pelos consumidores sem que isto produza resultados negativos, principalmente a recusa imediata do consumidor em adquirí-lo. Neste caso, a empresa deve verificar se não está na hora de promover seu reposicionamento junto ao mercado, tendo em vista que ela não está conseguindo realizar uma oferta que atenda às necessidades de seus clientes.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), a vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa com relação à concorrência. Entretanto, estes autores destacam que os fatores fundamentais que devem nortear a criação da vantagem residem no fato de que ela deva ser um valor para o cliente. Para tanto, é preciso verificar, através de pesquisa, aquelas necessidades que possam, verdadeiramente, constituírem em uma vantagem diferencial, dentro das premissas levantadas no presente estudo.

Implementar uma estratégia genérica de diferenciação que busque propor valor ao cliente, exige um minucioso estudo relativo ao composto mercadológico, pois as alterações produzidas nos elementos que o integram deverão ser as que surtem efeitos perceptíveis diante do consumidor. Trabalhar os elementos deste composto é a melhor forma de diferenciar seu serviço perante os concorrentes, outra atividade primária da estratégia genérica descrita por Porter (1989).

Para saber se os serviços prestados por uma empresa são realmente diferenciados, é necessário, primeiramente, agrupá-los. Lovelock e Wright (2004) afirmam que a maneira mais tradicional de agrupar serviços é por ramo de atividades. Esses agrupamentos ajudam a definir os produtos principais oferecidos pela empresa e entender tanto as necessidades do cliente quanto à concorrência. Assim, é possível agregar um diferencial ao serviço prestado. Estes autores enumeram maneiras significativas de classificar os serviços. Uma delas refere-se ao grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviços. No segmento educacional, em particular, os seus processos envolve uma parcela maior de intangibilidade, o que significa dizer que a estratégia de proposição de valor deverá ser, inicialmente, construída dentro desta característica. Outra forma de classificar diz respeito ao destinatário direto do processo de serviço. Isto significa dizer que os clientes do segmento educacional se envolvem integralmente no processo de serviços, de maneira que ocorre pouca interferência de terceiros

na relação entre a empresa e o consumidor. Em função disto, é preciso que a organização tenha um cuidado especial com o desempenho de seus funcionários, já que o contato direto entre eles e o cliente passa a ser um fator crítico de sucesso para a implantação da estratégia baseada na proposição de valor, em função da baixa interferência de processos mecânicos nesta relação. Caberá, no decorrer deste estudo, um item específico para tratar do assunto. Outra maneira de classificar os serviços é através do lugar e tempo de entrega do serviço. Relativo a entrega de serviços de uma IES, o sistema será realizado, quase que na totalidade das vezes, no local providenciado pelo fornecedor. Poderá em alguns momentos ocorrer a entrega do serviço por meios eletrônicos, como a internet. Mas esses casos ainda são tão raros em Juiz de Fora, onde só há um curso de especialização à distância, em educação, que não farão parte do levantamento de relevância dos atributos dentro da pesquisa a ser desenvolvida para este trabalho. Uma outra classificação refere-se ao grau de personalização ou padronização. A rigor, neste critério, todos os consumidores do serviço educacional recebem o mesmo serviço, não havendo necessidade de adaptação para satisfazer necessidades específicas de cada um deles. Pela própria natureza deste serviço, isto seria inviável, já que os clientes recebem o serviço simultaneamente. A natureza da relação com os clientes torna-se uma outra forma de classificar serviços. Como é desejável que a relação com o cliente na área educacional tenha um caráter permanente, temos que considerar a necessidade de monitoração constante do serviço prestado, para verificar se o que foi ofertado está realmente dentro daquilo que está sendo executado. Esta monitoração é essencial para a implantação eficaz de uma estratégia baseada na proposição de valor ao cliente. Uma outra forma de classificar refere-se a medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio. E por fim, classifica-se o serviço também pela medida nas quais instalações, equipamentos e pessoal participam da experiência de serviço. Parte dos serviços que é oferecida é moldada pelos elementos

tangíveis no sistema de entrega do serviço. Neste caso, cabe avaliar as condições em que estes elementos serão ofertados, e em que grau eles podem interferir na estratégia proposta.

Classificar os serviços nos permite entender o mais fundamental dos oito componentes da administração integrada dos serviços, já citados anteriormente: os processos pelos quais são criados e entregues os produtos do serviço. Esta compreensão ajuda a visualizar onde é possível criar valor para o cliente, dentro das características dos processos de serviço educacional mencionadas, de tal forma que atender suas necessidades só será possível se respeitarmos as condições impostas por essas características.

Para Kotler (2005), enquanto o posicionamento transmite ao mercado-alvo uma idéia central acerca de uma empresa ou de uma oferta, simplificando o que pensamos sobre uma entidade, a diferenciação vai muito além, tecendo uma complexa teia de diferenças que caracterizam a entidade. Segundo sua definição, a diferenciação é o processo de somar um conjunto de diferenças significativas e valorizadas para distinguir a oferta da empresa das ofertas da concorrência. Neste caso, fica explícito que ao diferenciar uma oferta, a empresa cria valores para os clientes, contanto que essas diferenças sejam significativas e valorizadas o suficiente para despertar no cliente o interesse em adquirir a oferta em função do benefício que ela lhe produzirá. Esta percepção que o cliente tem acerca dos benefícios é que define o valor gerado pela oferta. Não adiantaria à empresa ofertar um bem que não apresentaria valor perceptível ao cliente. É baseado neste princípio que muitos estudiosos afirmam que os clientes não compram produtos, mas o que o produto faz por eles.

Kotler (2005) apontou alguns diferenciadores de serviços, que podem se transformar na chave do sucesso competitivo de uma empresa, fazendo com que o cliente perceba facilmente o valor ofertado. Cada um deles possui uma característica que deve ser implementada pelas empresas que buscam a estratégia da diferenciação. Uma das características refere-se à facilidade com que um cliente faz um pedido para a empresa. A compreensão de que um

serviço está disponível para ele a partir de um contato inicial com a empresa é importante para iniciar o processo de percepção de valor ao cliente. Se houver dificuldades nesta fase inicial de busca do cliente pelo serviço, ele poderá sentir que não há maiores interesses da empresa em atendê-lo, e buscar outro fornecedor do serviço. Outra característica apresentada é a qualidade com que o serviço é entregue. Neste caso, os itens rapidez e precisão definem a qualidade na entrega. Principalmente no setor de serviços, é comum a aquisição de um bem para consumo em um prazo determinado, e se este prazo não for cumprido pela empresa fornecedora, dificilmente o consumidor estará propenso a experimentá-lo novamente. É o caso de usuários de empresas de transportes aéreos. Um atraso no horário de saída de um voo poderá se tornar um problema para o cliente da empresa aérea, pois possivelmente atrasará seus compromissos, sejam de ordens profissionais sejam de ordens pessoais. Uma outra importante característica diz respeito ao treinamento do cliente. Para que o usuário faça um uso satisfatório do bem adquirido, é necessária, em algumas circunstâncias, sua preparação para operar este bem. Em muitos casos, a origem de uma reclamação está no uso inadequado de um bem ou serviço. Provedores de acesso à internet têm um volume considerável de reclamações dos clientes em relação aos serviços prestados, sem que haja, de fato, problemas com os serviços oferecidos, mas tão somente a inadequação do uso do software de comunicação. Uma última característica refere-se a dados, sistemas de informações e serviços de consultoria que o fornecedor oferece aos compradores. Disponibilizar o maior número de informações relativas ao serviço prestado é fundamental para que o cliente possa optar pelo consumo ou não do serviço, bem como as condições em que ele está sendo oferecido. Um eficiente sistema de informação é capaz de sanar dúvidas do cliente de forma imediata.

A fidelização do cliente é uma consequência do atendimento das expectativas levantadas sobre suas necessidades, e que compõe uma oferta que comunica o atendimento destas expectativas. Isto será apresentado a seguir.

### 2.2.2 A proposição de valor como forma de captar e fidelizar os clientes

Para Colombo (2005), a implantação de uma eficiente estratégia de captação de novos alunos passa necessariamente por dois pré-requisitos. O primeiro deles refere-se ao posicionamento de mercado que uma instituição de ensino busca em relação à concorrência, seja através da infra-estrutura, corpo docente, preço, comunicação ou outro fator qualquer. O segundo diz respeito ao tamanho que a IES pretende ter no futuro, de maneira que ela escolha entre ser uma IES de massa, seletiva, temática, ou qualquer outra forma que lhe convier. Uma vez definida estas questões, cabe definir uma estratégia de *marketing*. Ela deve ser construída de uma forma clara e convincente, a partir das perspectivas dos clientes de um determinado segmento. Se um concorrente consegue estabelecer uma estratégia de tal forma que suas ofertas sejam personalizadas de acordo com os clientes, é provável que esta empresa estabeleça, naquele segmento, uma vantagem competitiva que possa resultar em captação de novos clientes e fidelização dos clientes que já experimentarem seus serviços.

Para Albrecht (2000), a estratégia de serviço é uma resposta à seguinte pergunta: por que o cliente deveria nos escolher? Mas é necessário que a resposta também caiba uma outra pergunta: por que os clientes continuariam a consumir nossos serviços? Para algumas empresas, é difícil estabelecer a melhor estratégia para responder de forma contínua tais perguntas. A formulação de uma estratégia simples e convincente pode ser bem construída quando apoiada em uma boa pesquisa sobre percepções dos clientes, e é claro, construindo os serviços dentro destas percepções.

É possível que algumas instituições de ensino elaborem suas estratégias de serviços com sistemas de valores pouco voltados para o cliente. Muitos profissionais da área não conseguem visualizar a educação como um produto que é criado e vendido a certo preço, e o cliente pode ou não adquirir este produto se a relação custo/benefício não lhe convier. Neste

caso, o melhor que pode ser feito é compreender o cliente e saber exatamente o que ele quer comprar. Isto significa explorar o contexto de serviço, as relações-chaves, as situações especiais que surgem e, principalmente, as necessidades atendidas dos clientes. A partir daí, torna-se possível descobrir uma oportunidade oculta para colocar algo de especial que a empresa faz, facilitando a identificação do cliente junto ao produto oferecido. Este é o caminho mais eficaz para captar e fidelizar o cliente.

Kotler e Fox (1994) mencionam as diferentes situações que as IES começam a vivenciar quando as matrículas de cursos declinam. Segundo eles, as IES adotam uma das três respostas a seguir: na primeira, o diretor determina que as ferramentas da promoção sejam reforçadas. Manda, por exemplo, imprimir folhetos em quatro cores com fotos novas e a mala direta é aumentada. Em alguns casos, contratam-se distribuidores de folhetos para entregá-los nas portas dos cursos do ensino médio. Esta abordagem pode, temporariamente, atrair mais interesse, mas poderá ser efêmera. Nesta situação, focam-se maneiras de vender o serviço educacional de uma IES, e que não apresenta, na maior parte das vezes, uma melhoria na resposta do público-alvo, que continua a enxergar a oferta sem atrativos suficientes para encorajá-lo ao consumo. Na segunda resposta, uma IES acredita que uma exposição elevada de sua marca através dos canais de comunicação terá um grande efeito em suas inscrições e matrículas. A instituição chega a oferecer brindes e vantagens para atrair um maior número de estudantes. Em última instância, chegam a persuadir alunos que buscam por informações sobre os cursos que a IES será capaz de oferecer exatamente aquilo que eles desejam. O maior risco nesta circunstância é ver um grande número de alunos que rapidamente abandonam o curso e desencorajam colegas a se matricularem, tendo em face o não atendimento real de suas expectativas. Nesta situação, a instituição de ensino se preocupa demasiadamente com a captação imediata de novos alunos, não dando a devida importância a sustentabilidade dos mesmos dentro dos cursos. Uma terceira e última resposta voltará seus esforços para uma



abordagem de *marketing*. O primeiro passo é fazer pesquisas para conhecer as necessidades e desejos dos potenciais alunos. As instituições propõem oferecer seus serviços conforme suas missões e recursos, mas também, e principalmente, conforme as necessidades de seus clientes. Programam preços, ofertas, serviços de atendimento ao público e outros fatores para atrair e atender as necessidades do mercado consumidor. Essas instituições refletem um compromisso em educar e servir. E conseguem, dessa forma, atrair e reter uma considerável parcela de alunos que sentem atendidas suas expectativas em relação ao curso. Essa é a essência da estratégia de proposição de valor ao cliente, capaz de possibilitar uma relação sustentável com os alunos das IES que encorajam tais práticas.

Dentro do processo de atrair alunos, definido por Kotler e Fox (1994), destaca-se a necessidade em determinar a estratégia de *marketing* por meio do estabelecimento do composto de *marketing*. Eles apontam que para cada mercado-alvo selecionado, pode haver a exigência em estabelecer um composto de *marketing* diferente, ou pelo menos alguma alteração no composto básico. Apesar do grande esforço em estabelecer um *mix* mercadológico para cada curso, envolvendo toda uma IES, é possível que os resultados alcançados compensem o esforço despendido, já que o curso estará alinhado com os objetivos dos clientes.

Um outro aspecto relacionado à atração de clientes para as instituições educacionais refere-se a um programa de comunicações adequado em termos de custo-benefício para cada mercado-alvo. Isto implica em estabelecer uma medida certa para o uso das ferramentas de comunicação, sem pretender que a contínua e crescente utilização delas será capaz de aumentar a demanda de um curso. Segundo Kotler e Fox (1994), uma IES que se propõe a atender toda a comunidade provavelmente utilizará a mala direta como seu instrumento de divulgação, associada à propaganda em massa. Já as IES que desfrutam de uma demanda tão alta não farão propaganda ou mala direta, mas enfatizarão sua divulgação para os ex-alunos e

os melhores alunos potenciais. Mesmo nesta situação, é preciso estabelecer as ferramentas precisas, capaz de atingir aquele público desejado. A comunicação eficaz utiliza elementos de maneira que estes atinjam o público-alvo através da sinergia gerada pelo conjunto destes.

Em um mercado que apresenta um aumento vertiginoso de concorrentes, é necessário intensificar o uso de estratégias de comunicação com o mercado, capaz de atingir diferentes públicos. Utilizar a segmentação de mercado, priorizando o atendimento de um determinado nicho de mercado, através de um posicionamento correto, pode reduzir consideravelmente o investimento em divulgação.

A figura a seguir mostra quais são os elementos da estratégia central de comunicação:

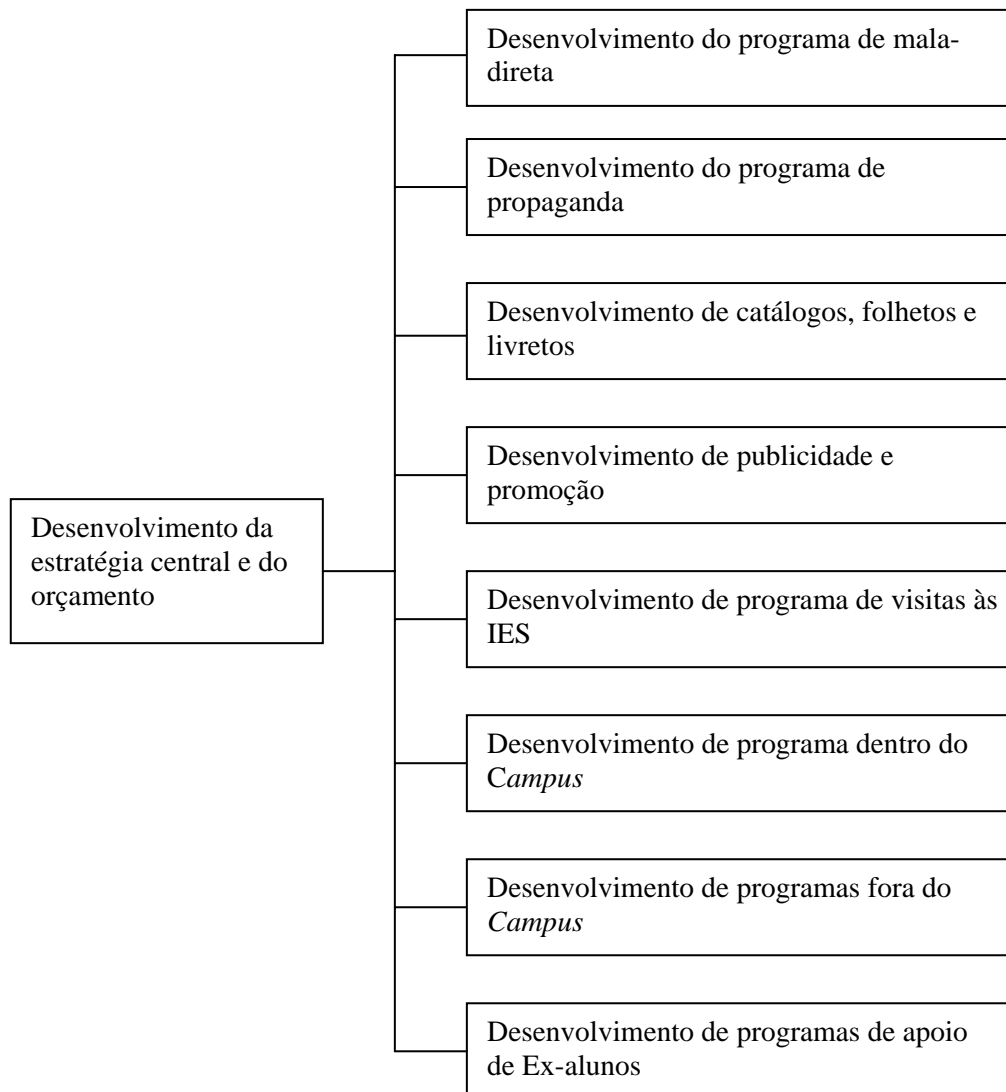


Figura 4 – Elementos da estratégia central  
Fonte: Kotler e Fox, 1994, p.379

Cada programa busca equacionar determinadas questões, sendo que algumas delas podem ser pertinentes a mais de um programa, ou até mesmo a todos, como o custo total envolvido para cada programa ou o objetivo de cada um deles. Entretanto, algumas questões referem-se a algum programa específico, como por exemplo, quais as áreas geográficas que deverão ser atendidas no programa fora do *Campus*, ou mesmo quais os ex-alunos devem ser contatados, no caso dos programas de apoio à ex-alunos. Enfim, cabe aos profissionais de *marketing* determinar as questões gerais e específicas de cada um dos programas, e verificar o custo-benefício para implantar cada um deles.

A retenção de alunos também é um fator relevante. Cada aluno matriculado avalia de forma constante sua continuação no curso, principalmente em relação ao atendimento das suas demandas. Nesta situação, manter a satisfação do aluno no limite máximo significa reduzir consideravelmente as chances dele desistir do curso, a não ser por forças externas e incontroláveis pela IES, como, por exemplo, a perda do emprego. Ainda assim, se for possível para o aluno, é provável que ele gaste suas reservas financeiras para manter-se no curso, pois o nível de satisfação é um fator considerável em sua decisão de permanecer estudando. É importante que as instituições de ensino estejam atentas para o custo decorrente da desistência de um aluno. Além da perda direta relacionada à mensalidade, existem outras perdas, como o enfraquecimento da imagem institucional entre os candidatos potenciais.

Dentre as etapas-chave de um programa de retenção de clientes de instituições educacionais, apontadas por Kotler e Fox (1994), algumas merecem uma análise maior, face à importância que elas apresentam dentro da realidade das IES brasileiras. A avaliação da situação de retenção é uma delas, já que grande parte das IES possui um banco de dados consistente, com registros detalhados das matrículas efetuadas, candidatos aceitos, qual o ano ou série cursada pelo aluno, notas e frequências obtidas. A maneira mais usual de se controlar a taxa de retenção do aluno em uma instituição de ensino, é comparando o número de alunos que

entraram no curso em determinado ano com o número de alunos formados neste mesmo curso. Mas, se um curso possui em média quatro anos de duração, a instituição só ficaria sabendo desta taxa ao final deste período, o que se torna tarde demais para a tomada de medidas que contribuam no controle da taxa de retenção. O ideal é que a frequência do aluno fosse avaliada em um espaço de tempo menor, não mais que trinta dias. Isto poderia representar uma avaliação quase instantânea dos motivos que levaram o aluno a desistir do curso, permitindo correções na estratégia adotada. No caso de cursos de especialização, esta avaliação pode ocorrer a cada final de disciplina, viabilizando um estudo pormenorizado das insatisfações, e o planejamento das medidas a serem tomadas para saná-las.

Outra etapa-chave que deve ser analisada é a determinação das causas que levam os alunos a abandonar uma instituição. Esses dados asseguram à IES conhecer os motivos pelos quais os alunos desistem do curso. Tomar conhecimento destes motivos torna-se fundamental, uma vez que esta é a única maneira de estancar a evasão de alunos, dando um tratamento adequado aos problemas que acarretam sua insatisfação. Apesar de em alguns casos as razões para a saída do aluno parecerem óbvias, cabe as instituições separar aqueles motivos que são controláveis daqueles que não o são. A maneira mais eficaz de buscar os dados relativos à evasão dos alunos é realizando uma entrevista com os alunos desistentes, cujo objetivo é conhecer as causas da desistência. Ao procurar sanar estes motivos, a instituição pode conseguir o retorno do aluno, melhorando seus programas e outros fatores que afetam a retenção. É importante que a instituição busque uma avaliação precisa dos motivos de evasão de seus alunos, pois esta é uma forma de alinhar a estratégia adotada com o plano de ação a ser implementado. Os autores também apontam o encorajamento de uma atitude de serviço aos alunos como uma etapa-chave a ser executada pela empresa. O aumento da retenção dos alunos pode exigir mudanças substanciais em cursos, instalações físicas, serviços de apoio e outras providências. Mas a principal ação a ser tomada pelos gestores, professores e funcionários é uma atitude de

servir aos clientes. Nesta situação, é importante tornar o pessoal mais consciente de sua importância no processo de retenção do aluno. A criação de um ambiente de atenção voltado para o aluno também constitui uma etapa-chave. O objetivo é criar condições acadêmicas e sociais que estimulem o crescimento profissional e pessoal do aluno, seu sucesso acadêmico e sua interação na coletividade. Grande parte dos alunos pode eleger este o principal atributo a ser trabalhado pelas instituições quando criam um curso alinhado com a estratégia de propor valor ao aluno.

A instituição comprometida com a retenção do aluno busca concentrar esforços e tomar providências para criar o tipo de atmosfera que encoraja o aluno a não abandonar o curso, entendendo que cada vez que isto acontece à imagem da IES fica abalada perante a opinião pública.

Dessa forma, as empresas estabelecem diferenciais de competitividade pela maneira como organizam as informações para determinar suas ações estratégicas. O uso correto e oportuno das informações pode ser traduzido em sucesso da empresa junto aos clientes. Mas, em certas circunstâncias, ouvir o cliente não basta. É necessário conhecer seu comportamento de compra, o que será estudado a seguir.

### 2.3 O COMPORTAMENTO DO COMPRADOR INDIVIDUAL DE CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO

Para Mowen e Minor (2003), compreender o comportamento do consumidor e o processo de consumo proporciona uma série de benefícios às empresas. Estes autores definem o comportamento do consumidor como o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca, no qual os recursos são transferidos entre duas partes.

Qualquer que seja o segmento de atuação de uma organização que comercializa um serviço é de fundamental importância conhecer o processo de compra e o comportamento do consumidor ao tomar uma decisão de compra. Isto permite construir uma estratégia de *marketing* apoiada nos possíveis processos de compra de serviços. O *marketing* deve consistir no empreendimento de ações que provoquem reações desejadas no consumidor, entre elas as reações comportamentais, sendo necessária a análise de tudo aquilo que um cliente espera quando realiza uma transação comercial. Parece claro o fato de que dentro de um contexto mais amplo de mercado, os compradores não compartilham de uma mesma intensidade na importância dada a um determinado serviço, provocando uma variação extensa no comportamento destes diante da aquisição de um produto. Dessa forma, a percepção que cada cliente tem acerca de um serviço oferecido pode ser diferente. Mas, ainda assim, é importante identificar aqueles atributos que despertam, na média, maior interesse que outros, não tão valorizados no momento da compra.

Kotler e Fox (1994) descrevem o comportamento de compra de uma pessoa interessada em ingressar numa instituição de ensino superior. Segundo eles, existem cinco estágios do processo de compra, e cada um deles responde por uma questão. A figura abaixo apresenta cada um desses estágios:

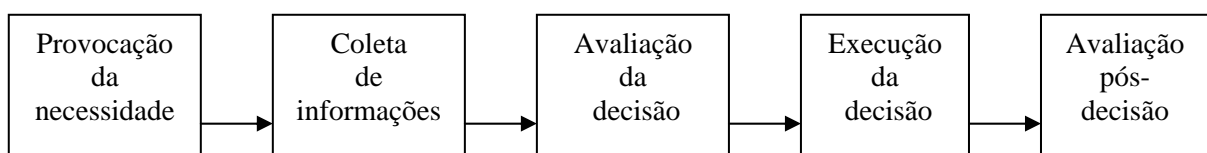


Figura 5 – Modelo de cinco estágios do processo de compra do consumidor  
Fonte: Kotler e Fox, 1994, p. 229

Estes estágios são descritos por Kotler e Fox (1994). No primeiro estágio, **provocação de necessidade**, cabe a empresa levantar quais são as necessidades e desejos que surgem quando alguém se interessa em comprar ou consumir o programa ou produto educacional. Neste estágio, é necessário o entendimento de três situações vivenciadas pelo consumidor: os fatores

disparadores, onde o cliente apresenta interesse por uma classe de produto através de estímulos emitidos por sinais internos ou externos. O sinal interno pode surgir através de estímulo fisiológico, como fome e sede, ou psicológico, como aborrecimento ou ansiedade. O sinal externo ocorre quando o estímulo é provocado por um fator pessoal (um amigo, professor ou parente) ou impessoal (um artigo ou um anúncio de revista). Além disso, os sinais externos podem ser controlados pelo emissor (anúncios e orientadores educacionais) ou não-controlados pelo emissor (amigos e acontecimentos naturais); Os fatores disparadores para um curso de especialização podem surgir através do medo que um profissional tenha em não manter um emprego se não atualizar seus conhecimentos (sinal interno), ou ainda quando um aluno conclui a graduação e precisa continuar seus estudos como uma forma de se autodesenvolver (sinal interno). Também surgem quando um amigo lhe faz referências positivas sobre um determinado curso e de como isto lhe ajudou no mercado de trabalho (sinal externo) e por outros que aparecem de fontes variadas. A segunda situação refere-se às **necessidades básicas**. Aqui, cabe à instituição de ensino superior entender quais são aquelas que podem ser atendidas. A hierarquia das necessidades de *Maslow*, apresentadas por Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), mostra que o ser humano age para satisfazer primeiro as necessidades básicas antes de satisfazerem suas necessidades mais elevadas. Entretanto, estes autores afirmam que a hierarquia das necessidades é apenas uma descrição de um comportamento típico de um indivíduo, sendo uma teoria facilmente contestada em se tratando de uma relação de consumo, pois algumas pessoas podem ter seus níveis de aspirações amortecidos temporariamente, ou até mesmo de forma definitiva, em função de situações vividas. Uma pessoa pode manter-se satisfeita, por exemplo, ao cursar uma especialização numa IES com excelente infra-estrutura, pois passou toda a vida estudando em escolas públicas com instalações físicas sofríveis. Mesmo que os demais atributos do curso sejam baixos, ela pode ficar satisfeita se a infra-estrutura da IES permanecer num alto nível.

Uma IES não estará em condições de atender todas as necessidades de um indivíduo, de maneira simultânea. Assim, encontramos IES que suprem principalmente a necessidade de convívio social, através, por exemplo, do senso de posse, caracterizadas por terem poucos alunos por classe, corpo docente atencioso e uma boa integração social entre os alunos. Outras vão suprir prioritariamente as necessidades de estima, através do reconhecimento e status. E outras ainda estarão suprimindo necessidade de auto-realização, enfatizando a busca por valores individuais. Um aluno pode entrar em conflito ao atender uma necessidade em detrimento de outra, ou ainda poderá atender as duas em momentos distintos. Aqui, os valores das pessoas entram em ação. Estudar o sistema de valores das pessoas através de entrevistas pode ajudar-nos a entender seu comportamento. A terceira situação vivenciada pelo consumidor refere-se aos desejos específicos. Nesta situação, as pessoas interessadas em uma classe de produto apresentam desejos específicos, e gostariam que esta classe as satisfizesse. Uma IES pode descobrir esses desejos específicos perguntando aos estudantes quais os atributos que buscam em um curso de pós-graduação. Atributos como reputação acadêmica, custo do curso, infraestrutura disponível, interação com o mercado de trabalho, convívio social e outros podem ser levantados. Os alunos, de forma variável, despertam suas atenções para cada atributo de produto e sua importância relativa. Isto significa dizer que dois alunos podem mencionar três atributos iguais dentre aqueles que consideram os mais importantes, mas a ordem de importância entre eles pode ser diferente. Para que uma instituição possa ofertar um curso com os atributos mais importantes, é necessário classificá-los. Existem diversas formas de classificação destes atributos, e que são apresentados mais adiante. Não é possível uma IES satisfazer a hierarquia de necessidades de todos os alunos, e dessa forma, deve ajustar-se para atender a hierarquia de desejos de alguns segmentos de seu mercado.

No segundo estágio, **coleta das informações**, a quantidade de informações coletadas pelo consumidor aumenta à medida que o mesmo se move para decisões de compra mais



complexas e importantes. Três situações de compra são distinguidas, cada uma exigindo um nível diferente de coleta de informações. A primeira refere-se ao comportamento de resposta rotinizada, que ocorre para as compras de pequenos itens, com baixos preços de aquisição. Os consumidores não pensam, procuram ou gastam muito tempo para comprar. Também não há uma fidelização em relação à marca do bem, pois a escolha pode ser influenciada por negociações ou desejos especiais. Com frequência os itens desta classe são chamados “bens de baixo envolvimento”. A segunda situação diz respeito à solução limitada do problema. Ao confrontarem uma marca não familiar com um produto familiar, os consumidores necessitam de informações adicionais para realizarem a escolha. Nesta situação, os consumidores estão plenamente conscientes da classe de produto e das qualidades que desejam, mas não estão familiarizados com todas as áreas possíveis. Por exemplo, um profissional, ao buscar um curso de pós-graduação (classe de produto) pode estar ciente das qualidades que desejam (perspectivas de carreira, cursos interessantes), mas não está familiarizado com todas as áreas possíveis (finanças, *marketing*). Cabe à instituição planejar um programa de comunicação que desperte a atenção do cliente, e que busque reduzir os riscos de sua escolha através da coleta de informações. E por fim, as soluções extensivas do problema, que ocorre quando o consumidor vive uma compra complexa, onde ele enfrenta uma classe de produto não familiar e desconhecem os critérios a utilizar. A instituição que oferece produtos nesta classe deve conhecer as atividades de coleta de informações e de avaliação dos consumidores potenciais. Sua tarefa é facilitar a aprendizagem do consumidor sobre os atributos de classe de produto, sua importância relativa e a alta reputação de uma marca específica nos atributos mais importantes. Uma instituição de ensino irá encontrar, na maior parte dos casos, consumidores que se encontram nas duas últimas situações de compras. Mas qualquer que seja a situação, cabe a IES identificar quais são as fontes de informações que influenciam no processo de

decisão do comprador na seleção de uma IES para cursar, pois elas contribuem para facilitar a escolha do consumidor diante das situações descritas acima.

O terceiro estágio refere-se à **avaliação da decisão**. Neste estágio, são apresentados seis conceitos básicos para analisar o processo de avaliação do consumidor por cursar uma IES. Entendê-los é importante à medida que uma IES ofereça um curso com os atributos que o consumidor considere relevante para sua aquisição.

O primeiro conceito é a noção da existência de um conjunto de escolha, ou seja, o consumidor possui duas ou mais IES para que faça sua opção pelo curso. Neste caso, não existe monopólio nas atividades do segmento. O segundo conceito refere-se aos atributos do produto. O consumidor vê dado produto como consistindo de um ou mais atributos. Estes atributos são determinados por cada classe de produto, solicitando-se aos consumidores para nomear os fatores que consideram quando pensam sobre o produto. No terceiro, presume-se que cada consumidor possui um conjunto de percepções de marca, onde cada uma delas se posiciona em relação a cada atributo. O conjunto de percepções sobre uma marca específica é conhecido como imagem de marca, e pode ser formada pela soma dos atributos, representadas, por exemplo, pela qualidade acadêmica, pelo convívio social, pelo preço do curso, e outros. No quarto conceito, presume-se que cada consumidor possui uma função utilidade para cada atributo. Este passa a ser mais valorizado pelo cliente em relação a outros atributos, e se forem combinados os níveis de atributos onde as utilidades são mais elevadas, compomos um curso ideal. Se for possível enfrentar o custo, o cliente tenderá escolhê-lo. O quinto conceito indica que o consumidor atribui diferentes pesos de importância aos vários atributos. Estes pesos podem ser deduzidos de pelo menos três maneiras: 1) quando é solicitado ao consumidor que classifique os atributos em ordem de importância (método de classificação). 2) funciona praticamente da mesma maneira, entretanto é solicitado ao cliente que ele distribua pontos ao conjunto de atributos para indicar sua importância relativa

(método da soma constante). 3) consiste na avaliação da importância pelo consumidor por cada um dos atributos através de uma escala, que pode variar, por exemplo, de 0 a 1 (método de avaliação).

Alguns autores utilizam modelos de tomada de decisão do consumidor. Solomon (2001) enumera seis modelos: o conjuntivo, onde o consumidor estabelece os níveis mínimos de atributo que considerará para a escolha de um curso. Depois, elimina aqueles que não atingiram este nível estabelecido. Neste caso, se ele considera como muito importante o atributo competência técnica dos professores e infra-estrutura da IES, estabelecendo que estes atributos deverão ter um nível mínimo de 8, qualquer IES que apresentar um destes quesitos menor que o estabelecido deixará de ser considerada para avaliação. No modelo disjuntivo o consumidor considera as IES e cursos que atendem pelo menos um nível mínimo de atributo. No mesmo exemplo do item anterior, se uma IES apresenta pelo menos um dos dois atributos acima do nível mínimo, ela continuará a ser considerada para a avaliação. No modelo lexicográfico, o consumidor classificará os atributos em ordem de importância. Depois compara as IES e cursos nos atributos mais importantes e escolherá aquele que for superior. Caso haja empate, ele repete o processo com o segundo atributo. Para o modelo valor-expectativa, o consumidor atribui pesos de importância aos atributos e escolhe a IES que maximiza o valor da expectativa. Por suposição, um cliente escolhe quatro atributos como relevantes para sua escolha. Para o primeiro atributo escolhido ele dá uma importância de 40%, para o segundo 30%, para o terceiro 20% e para o quarto 10%. Para encontrar o valor da expectativa de cada IES, estes pesos são multiplicados pelas percepções atribuídas e os resultados são somados, chegando-se ao valor de cada uma delas. E no modelo produto-ideal, o consumidor decide sobre o nível ideal de cada atributo. Quanto mais distante uma IES estiver destes níveis, menos possibilidade de escolha ela teria. Para se chegar ao resultado

matemático, multiplicamos o peso de cada atributo pelos níveis ideais e somamos. Quanto menor o resultado somado, mais próxima à IES estará do ideal para o consumidor.

Para exemplificarmos os modelos citados, utilizaremos a matriz de atributos, a seguir:

	ATRIBUTOS			
IES	Credibilidade da IES	Localização	Imagem geral dos Cursos oferecidos	Condições de Financiamento
A	10	8	6	4
B	8	9	8	3
C	6	9	7	5

Figura 6 - Classificação dos principais atributos de três IES descritos por um aluno potencial.

Fonte: Adaptação fig. 10.6 – Kotler e Fox, 1994, p.240

Para o modelo conjuntivo, caso o consumidor decida por considerar somente as IES que obtenham níveis mínimos 8 em credibilidade e 7 em imagem geral, somente será considerada para avaliação a IES B. Para o modelo disjuntivo, no mesmo exemplo dado, as IES A e B serão avaliadas, pois possui pelo menos um atributo dentro do nível mínimo considerado. Para o modelo lexicográfico, considerando o atributo “Credibilidade da IES” o mais importante, a IES A será a considerada. Caso o atributo mais importante fosse “Localização”, haveria um empate entre a IES B e C. Se o próximo atributo mais relevante fosse “Imagem geral dos cursos oferecidos”, a B seria a melhor avaliada. Para o modelo valor-expectativa, considerando o atributo “Credibilidade” com importância de 40%, “Localização” com 30%, “Imagem do curso” com importância de 20%, e “Financiamento” com 10%, obteremos a seguinte equação:

$$\text{IES A} - 0,4(10) + 0,3(8) + 0,2(6) + 0,1(4) = 8,0$$

$$\text{IES B} - 0,4(8) + 0,3(9) + 0,2(8) + 0,1(3) = 7,8$$

$$\text{IES C} - 0,4(6) + 0,3(9) + 0,2(7) + 0,1(5) = 7,2$$

Logo, é possível prever que o consumidor favorecerá a IES A, pois ali reside o maior valor de expectativa.

Para o modelo produto-ideal, considerando que o consumidor decida sobre o nível ideal para cada atributo os valores 9, 9, 10 e 4, e considerando os mesmos pesos de importância do exemplo anterior, a equação será a seguinte:

$$\text{IES A} - 0,4(10-9) + 0,3(8-9) + 0,2(6-10) + 0,1(4-4) = 1,5$$

$$\text{IES B} - 0,4(8-9) + 0,3(9-9) + 0,2(8-10) + 0,1(3-4) = 0,9$$

$$\text{IES C} - 0,4(6-9) + 0,3(9-9) + 0,2(7-10) + 0,1(5-4) = 1,9$$

Se houvesse uma IES com valor zero, esta seria a ideal para o consumidor, pois estará alinhada com seus desejos. Na equação acima, a IES B está mais próxima da ideal. Nota-se que foi considerado o valor absoluto para as diferenças entre os valores do atributo encontrado e o desejado.

Por meio dos modelos mencionados, as IES podem descobrir como seu público-alvo forma suas avaliações para uma classe de produto. Para isto, é necessária uma entrevista com uma amostra de consumidores. Após tabular a pesquisa, uma IES pode concluir ser necessário adotar uma estratégia para fortalecer suas chances de atrair um maior número de clientes. Boyd e Harper (1992) descreveram estratégias alternativas a serem consideradas pelas instituições, caso desejem aumentar as chances de captar alunos. Uma delas é aquela em que a empresa altera os atributos, aproximando-os mais aquilo considerado ideal pelo cliente. Isto é chamado de reposicionamento real. Outra busca alterar as percepções do produto, de maneira que uma IES pode tentar alterar as percepções dos estudantes sobre a posição de seus atributos-chave. Assim, um consumidor pode acreditar que a mensalidade é mais alta do que realmente é e as comunicações de *marketing* podem ser usadas para corrigir esta percepção. Esta estratégia denomina-se reposicionamento psicológico. Uma terceira estratégia altera as percepções de marcas concorrentes. Neste caso, a IES pode tentar deslocar as percepções dos estudantes dos pontos onde as instituições concorrentes lideram em atributos diferentes. Isto é chamado de reposicionamento competitivo. Alterar os pesos da importância de atributos

torna-se uma outra estratégia, à medida que a IES pode tentar persuadir os estudantes para darem maior importância àqueles atributos onde é excelente. Outra estratégia é chamar a atenção para atributos negligenciados. Neste caso, os estudantes podem ser persuadidos a dedicar atenção a um atributo que eles normalmente não percebem ou são indiferentes. Se uma IES estiver localizada próxima a uma rodoviária intermunicipal, isto poderá ser destacado para atrair alunos de cidades próximas. E uma última estratégia busca mudar o produto ideal. Aqui é possível persuadir os estudantes a mudar seus níveis ideais para um ou mais atributos oferecidos por uma IES. Dessa forma, se ela promove eventos sociais, propiciando uma rede de contatos com diversos segmentos do mercado, isto poderá ser reforçado junto ao consumidor.

Aplicar pelo menos uma dessas estratégias significa um esforço significativo, pois existem dificuldades a serem transpostas, principalmente em relação a sua viabilidade e custos. Entretanto, é possível que o consumidor defina sua participação em um determinado curso oferecido pela IES através da ordenação de preferência entre os atributos do conjunto da escolha.

Após passar pelo estágio da avaliação, o consumidor moverá para comprar o produto preferido, formando uma intenção de compra. É o estágio da **execução da decisão**. Entretanto, Sheth (1974) descreve pelo menos três fatores que podem intervir entre uma intenção de compra e sua conversão em decisão de compra: as atitudes de outras pessoas, que podem interferir na escolha final do comprador, mesmo que uma IES apresente um maior número de atributos bem avaliados. Isto em função de duas situações possíveis. A primeira é a intensidade da atitude negativa de outra pessoa em relação à IES preferida pelo consumidor, o que reforça a necessidade de propor experiências positivas a todos os alunos que cursam determinada IES, pois ele será o propagador mais forte dos benefícios oferecidos, já que os experimentou. Quanto mais intenso for o negativismo da outra pessoa, e quanto mais próxima

ela for do consumidor, mais este revisará a possibilidade de reduzir sua intenção de compra. E a segunda é em função da motivação do consumidor em atender os desejos de outras pessoas. Isto ocorre, por exemplo, quando a família do consumidor manifestar o desejo de sua permanência na cidade em que reside, ao invés dele ter que se deslocar para outra cidade, mesmo que por períodos curtos. Mais uma vez, quanto maior for o laço que aproxima estas pessoas, mais o consumidor tenderá a rever sua preferência.

Outros fatores são os chamados situacionais antecipados. Nesta situação, o consumidor baseia sua decisão de compra em um ou mais fatores esperados, como a renda familiar, o custo total e os benefícios do produto.

E por último, os fatores situacionais não-antecipados, que ocorrem quando o consumidor está pronto a agir. Neste momento, algum fator impede de formar sua intenção de compra. O consumidor pode, por exemplo, ficar irritado com o atendimento que lhe é dado ao assinar o contrato, fazendo-o recuar em sua decisão. A infra-estrutura, que não tinha um peso importante em sua escolha, pode se tornar relevante quando ele constatar que ela é precária.

Assim, as preferências e as intenções de compra não são previsores totalmente confiáveis do comportamento real de compra. Elas direcionam o comportamento de compra, mas falham ao incluir inúmeros fatores adicionais que podem intervir no mesmo.

O risco percebido por um consumidor influencia sua decisão de compra, fazendo com que ele modifique, adie ou evite esta decisão. O volume do risco percebido varia com a quantidade de dinheiro em jogo, número de atributos incertos e intensidade de autoconfiança do consumidor. Cabe ao especialista de *marketing* entender os fatores que provocam o sentimento de risco no consumidor e tentar fornecer informações e apoio para ajudá-los a reduzi-lo.

O quinto e último estágio é a **avaliação pós-decisão**. Após tomar a decisão e matricular-se, o estudante experimentará algum nível de satisfação ou insatisfação que influenciará seu comportamento. Isto tem implicações importantes para a IES. Um estudante satisfeito reforça

sua opinião positiva a respeito da instituição a outros colegas. Por outro lado, caso não haja satisfação com o curso, ele pode evadir-se, e, sempre que possível, falará mal da IES. O custo institucional da evasão é substancial. Neste caso, é menos provável que um aluno satisfeito abandone um curso, sendo, portanto, necessário um esforço concentrado da IES para reter o maior número possível de alunos. As instituições educacionais podem desenvolver comunicações eficazes descrevendo sua filosofia e aspirações para reforçar as razões da chegada dos novos alunos. Tais comunicações podem reduzir a intensidade da insatisfação pós-compra. Sem dúvida a IES deve fazer mais do que comunicar uma imagem positiva; deve entregar a qualidade e os atributos que atraíram o estudante em primeiro lugar.

Os cinco estágios do comportamento de compra de um consumidor não são assumidos de forma idêntica para cada indivíduo, pois uns passam por um determinado estágio muito mais rápido que outros, e pode ocorrer de um indivíduo nem passar por determinado estágio. Como foi descrito anteriormente, quanto mais complexa a compra, maior a tendência do consumidor em seguir o processo de compra apresentado. Por outro lado, se a compra for simples, não exigindo uma reflexão maior, como, por exemplo, a compra de uma revista, o processo sofrerá uma grande redução de complexidade.

Um modelo de compra pode ser experimentado por um consumidor de forma reversa, ou seja, ele primeiro decide matricular-se no curso de pós-graduação para depois desenvolver sentimentos de satisfação e, por fim, buscar mais informações sobre o curso. Isto não reduz a importância do processo de compra apresentado, mas tão somente alerta para os diferentes comportamentos de compra existente nos indivíduos. Para Kotler e Fox (1994), o propósito do modelo descrito por eles é ajudar as instituições a levantar e responder perguntas-chave sobre o comportamento dos consumidores, fornecendo indícios de como melhor atrair, atender e satisfazer um determinado grupo de consumidores. Isto não é nada fácil, pois o ser humano apresenta uma complexidade de reações que podem levá-lo a uma mudança na decisão



aparentemente tomada em adquirir um bem. Eles ainda sofrem influências que poderão fazê-lo mudar sua decisão até no último minuto que ele tenha para efetivar a compra.

Cabe a instituição educacional criar mecanismos que possam auxiliar o comprador a tomar a decisão de adquirir a marca oferecida, não só no momento em que ele for executar a compra, mas também através de uma comunicação eficiente com o mercado, que propicie um maior acesso às informações sobre seus produtos e serviços aos clientes.

Kotler (2005) afirma que todas as empresas podem lucrar com o entendimento de como e por que os consumidores compram. Por outro lado, não entender as motivações e as preferências de seus clientes pode causar danos. Um dos mecanismos que as empresas possuem para auxiliar os compradores em sua decisão é o de propiciar estímulos de *marketing*, já que estes, em conjunto com os estímulos ambientais, penetram no consciente do comprador. Kotler apresentou um modelo de estímulo e resposta, que aponta os caminhos que um processo de decisão percorre, desde a emissão dos estímulos até a efetiva compra.

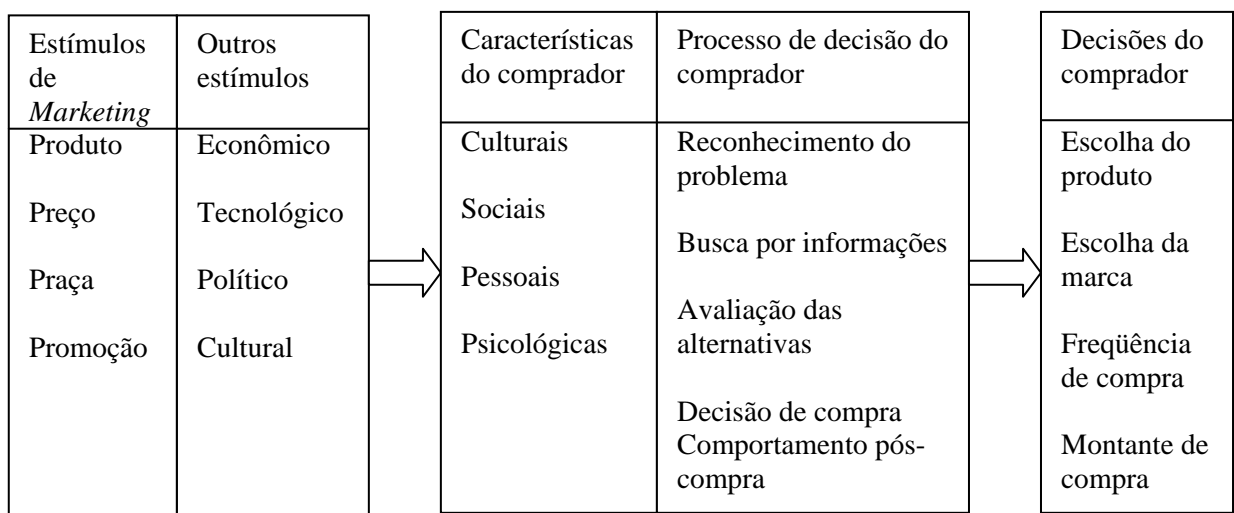


Figura 7 – Modelo de estímulo e resposta  
Fonte: Kotler, 2005, pág. 122

Podemos observar que este modelo nasce a partir dos estímulos gerados pelos elementos do composto mercadológico, o que concede a eles uma importância relativa muito alta dentro do processo de decisão do consumidor. Assim, ampliando esses elementos do composto mercadológico, ampliam-se os estímulos capazes de despertar o cliente para o consumo de um

determinado bem. Por esta razão, fica evidente que a adoção da abordagem integrada para o setor de serviços, conforme descrito por Lovelock e Wright (2004), incluindo outros quatro elementos no composto, amplia as ações que as empresas podem realizar no intuito de sensibilizar os clientes para o consumo de sua oferta, reafirmando a utilidade desta abordagem. Além disso, inserir esta abordagem facilita a construção da estratégia de proposição de valor ao cliente, uma vez que aumenta os atributos capazes de interferir no processo de compra do consumidor.

Segundo Kotler (2005), os estímulos de *marketing* reforçam a ação da empresa na decisão de compra do consumidor, já que eles neutralizam as influências que este recebe em relação a atitudes de outros consumidores, as situações imprevistas e o risco percebido, que de forma integrada ou não, afetam a decisão. Matos e Veiga (2003) observam que consumidores com fortes crenças são tidos como mais resistentes a informações contrárias às suas impressões. Neste caso, os estímulos de *marketing* precisam ser reforçados.

#### 2.4 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA ESTRATÉGIA DE PROPOSIÇÃO DE VALOR

É de suma importância no contexto do *marketing* estratégico o desenvolvimento do conhecimento técnico e das habilidades dos recursos humanos das organizações na construção de um valor superior ao cliente. Alcançar o estágio máximo de satisfação do cliente requer um tempo de maturação, a liderança efetiva da alta administração e o alinhamento de toda a estrutura organizacional, englobando, principalmente, o envolvimento e o comprometimento do conjunto de colaboradores.

Slater e Narver (1995)<sup>5</sup>, citados por Hooley, Saunders e Piercy (2001), apontam que um foco inicial da orientação de *marketing* é criar valor superior ao cliente e, por outro lado, basear-se no conhecimento derivado da análise do cliente e do concorrente, junto com o conhecimento trazido pelos demais *stakeholders*<sup>6</sup>. Daí, concluíram que a organização de aprendizado contínuo adquire, processa e dissemina conhecimento dos mercados, produtos, tecnologia e processos de negócios baseados na experiência, experimentação, informação sobre clientes, fornecedores, competidores, entre outros. Este aprendizado habilita as empresas a antecipar e atuar sobre as oportunidades em mercados turbulentos e fragmentados, como é o voltado para o ensino superior.

Chiavenato (2004) propõe o uso do *balanced scorecard* pelas empresas com o intuito de integrar os processos de recursos humanos, tornando possível a constante avaliação de seus processos e o impacto deles na estratégia adotada. Esta abordagem foi proposta por Kaplan (1996) como um meio para mensurar o desempenho das empresas, incorporando, além da tradicional dimensão financeira, as dimensões dos processos, dos clientes e do aprendizado e conhecimento. Esta proposta se alinha com o conceito de valor percebido, pois implica um conhecimento do cliente e dos atributos que ele valoriza, como uma etapa para a formulação da estratégia (Dominguez, 2000, p.57).

#### **2.4.1 A relação entre os funcionários e clientes da empresa que opta pela proposição de valor**

Para alcançar a tão almejada satisfação dos clientes, é fundamental que as organizações mapeiem suas estratégias de forma a criar valores que sejam perceptíveis ao seu público-alvo.

Para tanto, é premente às empresas definir como elas atingirão a proposição de valores aos

---

<sup>5</sup> Slater, S.F. e Narver, J.C. (1995), "Market orientation and the learning organisation", *Journal of Marketing*, 59, jul., 63-74.

<sup>6</sup> Pessoas interessadas na prosperidade da organização. Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2005.

clientes dentro do novo cenário estabelecido, em que o consumidor determina como ela deseja seu bem ou serviço.

Há pouco tempo atrás, as empresas tratavam a proposição de valor na concepção do produto, em sua criação, fabricação, distribuição, *marketing* e promoção. No final, por meio de pesquisa, melhorava-se o produto e iniciava-se novamente o processo. Hoje, o consumidor diz: “Sr. Michael Dell, faça este computador para mim”, e o computador é feito segundo as especificações colocadas por este consumidor. Isto significa dizer que há uma interferência direta do cliente junto a construção da oferta.

Com esta maior proximidade entre a empresa e o cliente, a possibilidade de sucesso nesta relação está diretamente conectada à preparação dos recursos humanos disponíveis nas empresas, uma vez que estes se tornam o fator primordial na capacidade de atender as diversidades de consumo apresentadas pelos clientes. Em alguns casos, a grande proximidade entre a empresa e o cliente deixa exposta uma falta de preparo dos funcionários para lidar com os conflitos de interesses entre as partes, comprometendo uma relação duradoura que produziria mútuos benefícios.

Assim, é de suma importância para as empresas verdadeiramente preocupadas em propor valor através do relacionamento com o cliente exponham de maneira clara e objetiva os valores que esta propõe a oferecer, e nortear estes valores entendendo que o papel desempenhado pelas pessoas que trabalham na organização é relevante para o sucesso da implantação de qualquer estratégia organizacional.

Para Kaplan e Norton (2000), são necessárias delimitações de aspectos relevantes à aplicação das estratégias que criarão valor ao cliente, a partir da definição um conjunto de objetivos e atividades de curto prazo, os vetores, que diferenciarão a empresas dos concorrentes e criarão valor de longo prazo para os clientes, os resultados. Dentro disto, eles descreveram as quatro perspectivas que compõe a arquitetura do *balanced scorecard*: financeira, dos processos

internos, de aprendizado e crescimento e do cliente. Estas duas últimas apresentam vital importância às empresas que pretendem trabalhar com a proposição de valor, pois elas podem definir com mais preponderância como a empresa se diferenciará dos concorrentes, a fim de atrair, reter e aprofundar o relacionamento com os clientes almejados. Estudos realizados por eles apontam que as organizações que obtiveram sucesso na implantação de estratégias, baseadas no *balanced scorecard*, utilizaram a proposição de valores aos clientes como um de seus pilares.

Porter (1996) descreve como fundamento da estratégia as atividades em que a organização opta por ser excelente. É procedente dizer que para adotar uma estratégia com o intuito de criar valor para o cliente há de se pensar em executar atividades de forma diferente que os concorrentes, zelando pela excelência que levará o cliente a manter uma relação de longo prazo com a empresa. O autor ainda afirma que uma posição estratégica sustentável deriva de um sistema de atividades, cada uma das quais reforça as demais. Para Kaplan e Norton (2000), o *balanced scorecard* desenvolve uma visão de estratégia que, embora independente, apresenta notáveis semelhanças com o modelo de Porter, no referencial descritivo. Ambos os estudos prevêm uma ampla e profunda atuação dos recursos humanos na execução de uma estratégia, como forma de viabilizar o seu sucesso. Fica explícito que as organizações que pretendem adotar a estratégia de proposição de valor devem obter o comprometimento dos funcionários em todos os níveis, de maneira que o desenvolvimento de suas competências seja uma responsabilidade da empresa e do empregado.

Estratégia é entendida como um movimento da organização de uma posição atual para uma posição de futuro. Entretanto, essa posição futura é incerta, uma vez que o movimento realizado pela organização sofre influência de diversas variáveis, com a agravante de que as variáveis conhecidas podem sofrer constantes mutações, e outras tantas podem surgir no decorrer deste movimento. O *balanced scorecard* se baseia na premissa de estratégia como

hipótese. Nesta estrutura, as chaves para a implementação da estratégia são as seguintes: que haja a compreensão por todos os funcionários da empresa a respeito da hipótese levantada; que as hipóteses sejam alinhadas com os recursos disponíveis; e que os testes das hipóteses sejam contínuos e sua adaptação seja possível em tempo real, conforme as necessidades. Para tanto, a compreensão por parte dos funcionários de todas as etapas referentes à implantação da estratégia adotada deve ser garantida pela empresa, como forma de, inclusive, reduzir o custo e o tempo do trabalho realizado com a implantação e execução de processos que nada contribuem para agregar valor aos clientes.

Kaplan (1996) citou o exemplo da refinaria norte-americana *Mobil*, que resumiu os atributos em termos de ofertas aos clientes de “serviços rápidos e amigáveis”. No entanto, como medir todos os atributos de experiência de compra de serviços rápidos e amigáveis? A empresa concluiu que a experiência de compra do cliente era tão importante para sua estratégia que decidiu investir em um novo sistema de mensuração, o “*mystery shopper*”, que aqui no Brasil ficou conhecido como “comprador-fatasma” ou “comprador-oculto”. O objetivo é enviar, periodicamente, um representante contratado para consumir e avaliar os serviços de seus postos de abastecimento, segundo 23 atributos específicos, pré-definidos através de pesquisas. O resumo das avaliações seria a pontuação do posto no período medido, o que definiria, junto com outros fatores estipulados, se as unidades estavam atendendo a perspectiva do cliente dentro da estratégia proposta pela Mobil. Os principais problemas apontados na análise do questionário aplicado referem-se ao papel desempenhado pelos recursos humanos dentro da estratégia adotada. Isto foi o suficiente para que a empresa revisse, a tempo, a atuação de seus funcionários, de maneira a alinhar esta atuação aos objetivos propostos pela estratégia, a fim de não comprometê-la.

Hooley, Saunders e Piercy (2001) mostram que uma empresa obterá uma vantagem competitiva se sua proposição de valor for clara e explícita para o segmento de seu mercado-

alvo. Esse foi o caso da montadora de carros coreana Daewoo, que em meados da década de 90 ganhou 1% do mercado britânico de automóveis, de forma rápida e jamais experimentado por outra empresa deste setor, neste mercado. Apesar dos carros que elas vendiam não ter nada de diferente em relação aos concorrentes, pois eram antigos *designs* da montadora americana *General Motors*, que os cedeu sob licença, ela criou quatro pilares para uma proposição de valor distinta, todos relacionados aos clientes, e que são: tratar diretamente aos clientes, dispensando as distribuidoras tradicionais, de maneira que haja um contato permanente com eles durante a compra e o uso do produto; estabelecer uma comunicação clara com os clientes e sem pressões para vender ou barganhar; oferecer tranquilidade a todos os seus clientes durante uma negociação, de maneira que o preço de seu veículo seja padrão, cabendo ao cliente decidir quais os acessórios vendidos como adicionais serão incluídos no negócio; e por fim demonstrar respeito pelas necessidades do consumidor e de suas preferências ao longo do processo, oferecendo um tratamento cortês.

Assim, a Daewoo rapidamente estabeleceu um posicionamento competitivo em um segmento de mercado de carros específicos na base desta preposição, focada principalmente na relação com os clientes.

#### **2.4.2 A implicação da proposição de valor na estratégia do relacionamento com o cliente**

Quando Kaplan e Norton (2000) analisaram as proposições de valores das empresas bem sucedidas na implantação do BSC, concluíram que elas eram bem compatíveis com as três estratégias de diferenciação no mercado, descritas por Treacy e Wiersema (1995): liderança do produto, relacionamento com o cliente e excelência operacional. Os autores argumentam que as empresas bem-sucedidas são excelentes em uma das três dimensões de valores, ao mesmo tempo em que mantêm “padrões limítrofes” nas outras duas. A empresa aérea

brasileira Gol, por exemplo, posiciona-se na estratégia de excelência operacional, que a possibilita fornecer uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra inatingível por qualquer concorrente. Entretanto, esta empresa demonstra ser capaz de trabalhar com as outras duas estratégias, oferecendo um serviço altamente desejável -liderança do produto- e conhecendo as pessoas a quem vende e os serviços que necessitam -intimidade com o cliente-, em patamares bem mais restritos.

Para Aaker (2001), uma estratégia de diferenciação é aquela em que a oferta de produto diferencia-se da concorrência, garantindo valor ao cliente. Uma estratégia de diferenciação bem-sucedida pode fazer com que o preço seja menos decisivo para o cliente. Pode também resultar em uma maior fidelidade do cliente.

A maioria dos mercados apresenta clientes heterogêneos, sendo que alguns valorizam mais a inovação, enquanto outros atribuem maior importância ao relacionamento de parceria estreita com os fornecedores, e outros ainda preferem preço baixo, qualidade consistente e facilidade de compra. É importante identificar com clareza os clientes-alvo da empresa e quais são os atributos que apresentam maior relevância para eles, pois eles se tornam o foco dos indicadores de resultados para os clientes no *balanced scorecard* da empresa. Para que o *scorecard* represente fielmente a estratégia de diferenciação, os resultados para os clientes devem ser mensurados em relação aos clientes-alvo que, segundo o pressuposto da hipótese estratégica, mais apreciam a proposição de valor selecionada pela empresa.

Porter (2005) afirma que a estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importante quanto às escolhas sobre o que fazer. De fato, estabelecer limites é outra função da liderança. As decisões sobre os alvos a serem visados pela empresa em termos de grupos de clientes, variedades e necessidades são fundamentais para o desenvolvimento da estratégia. No entanto, o mesmo se aplica às decisões sobre não atender a outros clientes e não oferecer certas características ou serviços.



Torna-se explícito a partir de então, que as empresas que optam pela estratégia de relacionamento com os clientes devem focar suas ações de forma a manter-se em permanente contato com estes, oferecendo aos seus produtos e/ou serviços características apontadas como desejáveis pelo seu público-alvo.

### **2.4.3 O papel dos recursos humanos no sucesso da estratégia**

Qualquer que seja a estratégia de mercado adotada pela empresa, os recursos humanos são fatores chaves para o sucesso de sua implantação. Neste contexto, fica difícil separar o comportamento das pessoas e das organizações. Estas funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Para Chiavenato (2004), quanto mais as empresas ampliam sua visão e atuação estratégica, maior é a necessidade em envolver a participação conjunta dos diversos parceiros.

Treacy e Wiersema (1995) descreveram três estratégias capazes de melhorar a eficácia das organizações. Em uma delas, a **estratégia de relacionamento com o cliente**, as empresas aumentam a possibilidade de acertos mercadológicos à medida que os recursos humanos nelas alocados estiverem melhores preparados. Uma vez que nesta estratégia impera o processo interno de gerenciamento dos clientes, face ao contato direto mantido entre funcionários e clientes, o papel desempenhado pelos recursos humanos assume uma considerável relevância. No caso das duas outras estratégias citadas por Treacy e Wiersema - de **liderança do produto e excelência operacional** - destacam-se, antes de tudo, os processos operacionais e de inovação, atendendo ao processo de gerenciamento do cliente dentro das exigências básicas, como mostra a figura a seguir.

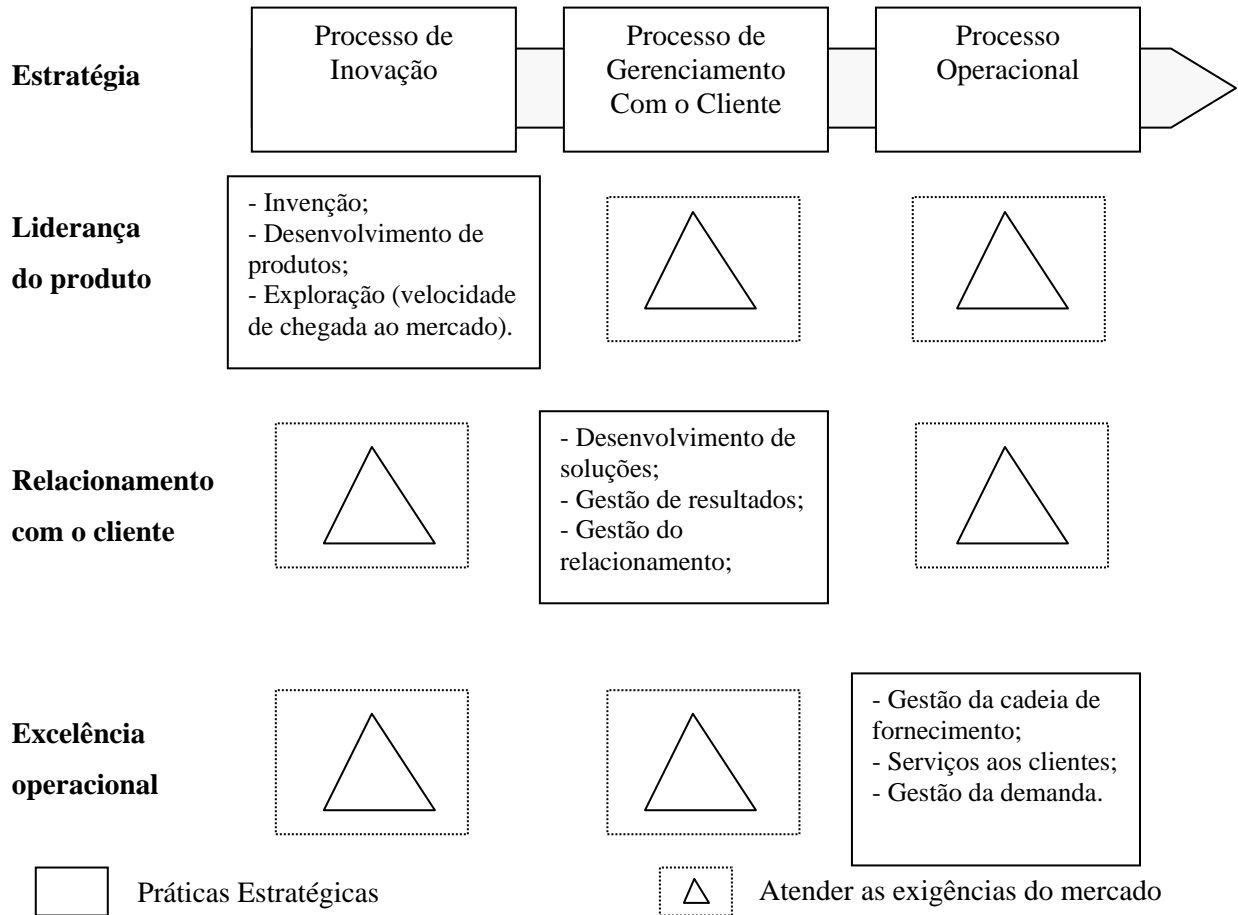


Figura 8 – Identificação dos processos internos estratégicos  
 Fonte: Kaplan e Norton, 2000, p. 258

Para que a estratégia de proposição de valor possa proporcionar elevados ganhos às organizações, é necessário que ela atue em relação aos seus recursos humanos de forma semelhante à estratégia de relacionamento com o cliente, proposta por Wiersema e Treacy, principalmente se a empresa em questão for do setor de serviços. Neste caso, para a estratégia atingir níveis de qualidade cada vez mais elevados, é necessário tratar dos fundamentos de toda a estratégia: as perspectivas de aprendizado e crescimento, descritas por Kaplan e Norton (2000). Para eles, estes são os verdadeiros pontos de partida para qualquer mudança sustentável em longo prazo.

Abreu (1996) afirma que as organizações de aprendizagem, marcas registradas da nova sociedade da informação, substituem as organizações de controle, marcas registradas da sociedade industrial. Antes de significar um conjunto de metodologias, estas organizações são

identificadas como empresas formadas por indivíduos capazes de interagir com o meio ambiente e de aprender e atuar segundo os resultados desta aprendizagem. A integração do funcionário no processo de evolução da organização pressupõe uma atitude de aceitação de ambos -funcionário e organização-, para livremente compartilharem em torno de objetivos comuns. Este processo deve apresentar como balizador, um conjunto de valores individuais e organizacionais que operarão alinhados em prol desta integração. Assim, o alinhamento da estratégia adotada pela empresa com os valores de cada um de seus funcionários passa a ser a chave do sucesso desta organização.

Quando uma empresa define por trabalhar com uma estratégia em que a base é o relacionamento com o cliente, ela torna-se totalmente dependente do comportamento de seus recursos humanos. Um trabalho desenvolvido por O'Dell e Grayson (2000), sobre gestão do conhecimento desenvolveu um referencial complementar para o raciocínio sobre as estratégias de aprendizado e crescimento. Os autores definem a gestão do conhecimento como “abordagem sistêmica para descobrir, compreender, compartilhar e usar o conhecimento para criar valor”. Gera-se maior valor quando a gestão do conhecimento está conectada à estratégia e a proposição de valor da organização. Nas organizações baseadas no conhecimento, a capacidade de melhorar os processos de negócio, em consonância com a proposição de valor para o cliente, depende da capacidade e da disposição dos indivíduos para mudar comportamentos e focalizar o conhecimento na estratégia. Para Kaplan e Norton (2000), incluir a perspectiva de aprendizado e crescimento na base dos diagramas do *balanced scorecard* é fundamental, pois isto é o alicerce de tudo que se ergue acima. Além disso, as metas a serem estabelecidas para o gerenciamento dos recursos humanos, tornam-se mais evidentes. É necessário que estas metas façam parte de qualquer estratégia a ser adotada por uma empresa.

O papel dos líderes neste cenário torna-se relevante à medida que a qualidade do trabalho apresentada aos clientes deriva-se, principalmente, do trabalho em equipe dos diversos setores da empresa. Os líderes são os maestros que colocam seus comandados em perfeito sincronismo operacional, sem o qual nenhum esforço resultará em criação de valor para seus clientes. Não será possível a concepção de um time de alto desempenho se as qualidades de cada membro da equipe forem ressaltadas e trabalhadas em prol do grupo, no que certamente refletirá no sucesso da estratégia.

Segundo Gonçalves Filho (2001), as pessoas devem criar uma série de habilidades e realizar várias opções de cunho tático e estratégico para gerar valor aos clientes. Cada indivíduo dentro da organização consiste em um gestor de conhecimento, devendo criar, compartilhar, procurar e usar o conhecimento em suas rotinas diárias. Isto possibilita neutralizar todas as ações internas que dificultam a busca pela satisfação do cliente. Para isto, é necessário que se definam quais os atributos cada funcionário da empresa deverá possuir para atender aos requisitos que possibilitam exercer suas funções de maneira a contribuir com os demais membros da equipe na busca pela satisfação do cliente. Algumas empresas definem estes atributos para estabelecer seu plano de desenvolvimento funcional.

A árvore estratégica da proposição de valor da refinaria americana Texaco mostra quais os atributos devem ser incorporados pelos recursos humanos da empresa para promover a satisfação do cliente (vide figura 9). Tais atributos servem também como referência para as empresas do setor de serviços, apontando quais são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que os funcionários devem incorporar para que suas ações estejam alinhadas com os propósitos da estratégia.

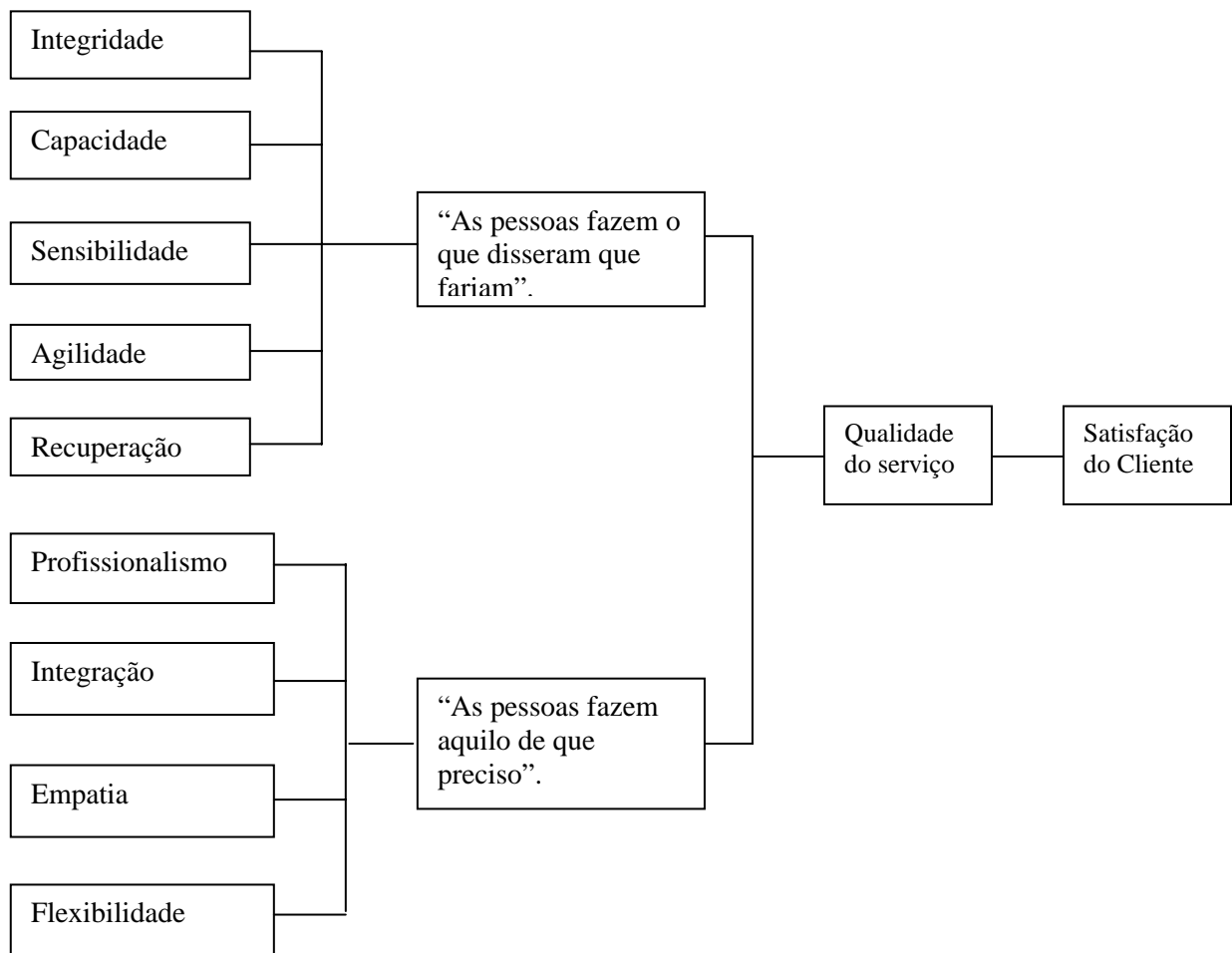


Figura 9 – Desdobramento da satisfação do cliente da Texaco  
 Fonte: Kaplan e Norton, 2000, p.270

Para que fosse possível atribuir estas nove principais características a cada um de seus colaboradores envolvidos com os clientes, segundo Kaplan e Norton (2000), a Texaco pontuou como principal foco na perspectiva de aprendizado e crescimento de seus funcionários a mudança da cultura interna e o desenvolvimento de habilidades e competência. Para tanto, onze ações estratégicas deveriam ser divulgadas e assimiladas pelos funcionários: demonstrar apoio às mudanças; compreender a estratégia de lubrificantes e conseguir identificar o papel que ele deveria desempenhar; comunicar resultados e atuais atividades; orientar, ouvir e aconselhar; construir equipes; capacitar-se; Analisar as lacunas da empresa; desenvolver ferramentas de melhoria contínua; analisar lacunas no cargo; desenvolver habilidades gerais em negócios; e fazer exposição transfuncional.

Através da ampla divulgação realizada junto aos funcionários, foi possível prosseguir na implantação das estratégias propostas, pois a empresa deixou claro o que esperava de cada um deles e o propósito que existia nestas ações com relação ao impacto que elas causariam junto a seus clientes.

Assim, para as IES que pretendem adotar uma estratégia com foco na proposição de valor, a preparação de seus funcionários, desde os professores até o auxiliar de escritório, é vital. Justifica-se fazer uma análise comparativa entre as qualificações e competências requeridas pela função a ser desempenhada e as detidas pelos indivíduos que desempenham esta função. É necessário um alinhamento do conjunto de competências detidas por um e pelo outro, de modo que seja possível traduzir isto em benefício dos clientes.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 OBJETIVO DA PESQUISA

Para Malhotra (2001), a pesquisa de *marketing* é realizada por duas razões: (1) identificar e (2) resolver problemas de *marketing*. Segundo o autor, “no primeiro caso, a pesquisa ajuda a identificar problemas que não surgem necessariamente na superfície, mas existem ou provavelmente irão existir no futuro. No segundo caso, ajuda a resolver problemas existentes, específicos na área de *marketing*”.

Como a existência de problemas nesta área advém da percepção do consumidor de que suas expectativas foram frustradas em relação a atributos do produto que, na opinião deste consumidor, não alcançaram os níveis esperados de qualidade, faz-se necessário que a solução dos desvios passe forçosamente pela identificação destes atributos de valor inerentes ao produto.

O presente trabalho, pois, busca identificar os atributos que na perspectiva de clientes potenciais de cursos de especialização em finanças são geradores de percepção de valor e determinantes no processo de tomada de decisão na escolha pela instituição de ensino.

#### 3.2 TIPO DE PESQUISA

O primeiro tipo de pesquisa empregado neste trabalho é a bibliográfica, amplamente utilizada na construção do referencial teórico, e conforme assinala Koche (1997), possui as funções de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes acerca de um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa exploratória ou conclusiva. A revisão bibliográfica, que caracteriza parte do presente trabalho,

baseou-se na consulta a livros, periódicos, artigos, teses, dissertações e outros documentos de cunho científico.

Decorrida a fase de identificação das fontes bibliográficas acerca dos assuntos em estudo e visando conhecer e identificar as principais contribuições teóricas existentes, a pesquisa assume caráter exploratório ao se aplicar o instrumento de coleta de dados.

Cooper e Schindler (2002) apontam que uma pesquisa de *marketing* pode ser classificada como exploratória, descritiva ou preditiva. Malhotra (2001) cita duas classificações maiores de pesquisa: exploratória e conclusiva. A figura, a seguir, mostra as classificações possíveis para uma pesquisa de *marketing*.

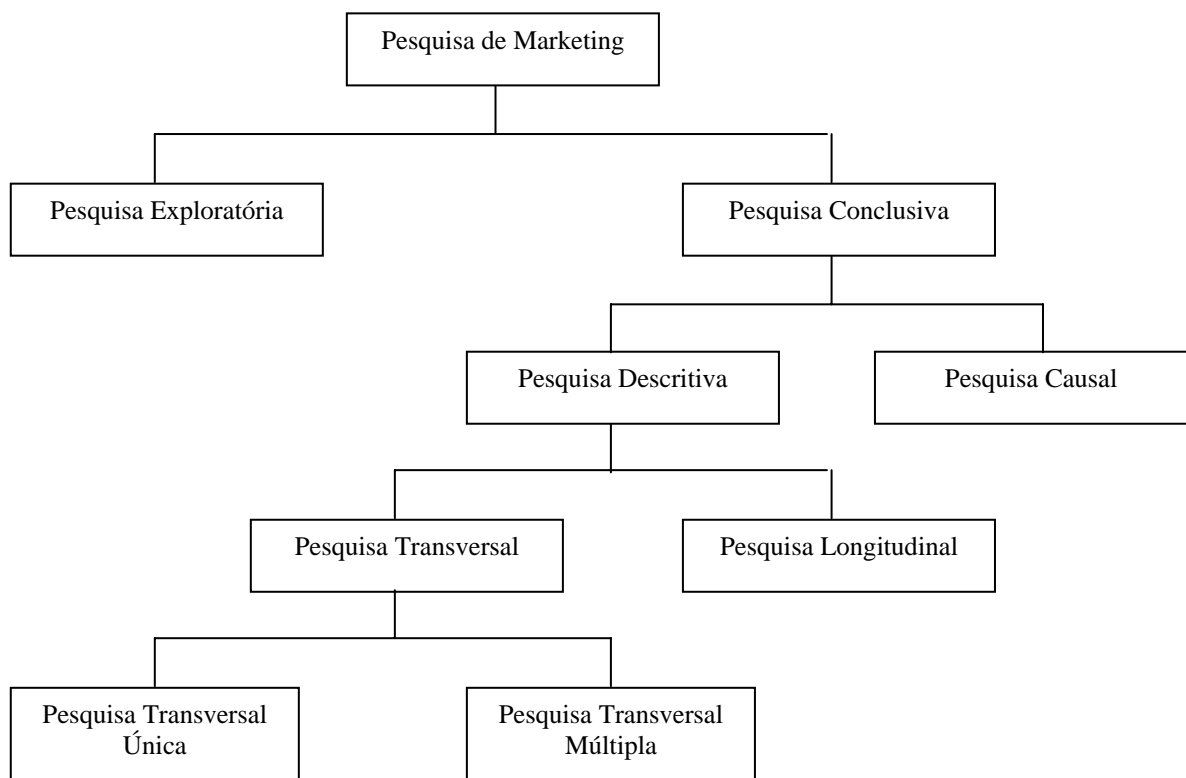


Figura 10 – Tipos de pesquisa de *marketing*  
 Fonte: Malhotra, 2001, p. 105

Malhotra (2001) revela que geralmente o resultado obtido por uma pesquisa exploratória é a indicação de outra pesquisa exploratória, ou ainda parte-se para a realização de uma pesquisa conclusiva, que é aquela que permite o uso dos dados gerados para a tomada de decisão.



A pesquisa exploratória justifica-se, já que o presente estudo pretende obter idéias acerca de um assunto específico de interesse do pesquisador, que é possibilitar a identificação dos atributos mercadológicos relevantes para os clientes potenciais, de maneira que permitam as IES trabalharem nestes atributos ao longo do tempo.

Koche (1997) reforça o conceito acima apresentado a respeito da fase exploratória do trabalho quando afirma que nesta pesquisa se lida com o levantamento da presença e caracterização das variáveis, de forma qualitativa. Para Teixeira e Pacheco (2004), um estudo qualitativo tem como características: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como principal instrumento; os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas; e o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

### 3.3 MÉTODO DA PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para Lakatos (2001), método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Segundo Richardson (1985), “método, em pesquisa, representa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômeno”.

O método quantitativo é caracterizado pela quantificação nas modalidades de coleta de informações e tratamento destas, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como porcentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, até as de uso mais complexo, como

coeficiente de correlação, regressão múltipla e a análise multivariada. Procura garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação.

Malhotra (2001) cita as pesquisas qualitativas e as quantitativas. Para ele, o objetivo da primeira é alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes. Já o objetivo da segunda é quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo. No presente trabalho, o método qualitativo é empregado, já que a intenção é levantar quais os atributos que podem criar uma maior percepção de valor ao cliente. “Neste método, a coleta de dados é não-estruturada, a análise dos dados é não-estatística e o resultado desenvolve uma compreensão inicial do problema” (Malhotra, 2001, p.156)

Encerrada a fase de explanação acerca do tipo de pesquisa e respectivo método de abordagem, inicia-se a discussão acerca do instrumento de coleta de dados a ser aplicado no presente trabalho.

Para Lakatos (2001), “as técnicas de coleta de dados se dividem em duas grandes partes: documentação indireta e documentação direta. Essa última conta com diversos tipos de instrumentos, tais como: entrevistas, testes, questionários, e outras”.

Para a presente pesquisa, definiu-se que o instrumento de coleta a ser empregado seria um questionário, constituído por uma série de questões relacionadas ao objetivo geral deste trabalho.

O questionário foi dividido em duas partes:

- I. A descrição de dezesseis atributos e a identificação do grau de importância de cada um deles, segundo avaliação dos respondentes (anexo A);
- II. Glossário de cada um dos atributos expostos no questionário (anexo A).

A escolha dos dezesseis atributos inseridos no questionário é coerente com a abordagem integrada para serviços, conforme descritas por Lovelock e Wright (2004). Para Malhotra

(2001), a diversidade de perguntas em uma entrevista pessoal é viável, pois os participantes podem ver o questionário e um entrevistador está presente para dirimir ambigüidades.

O respondente assinalou o nível de importância que cada desses atributos representa para ele, segundo as seis opções dispostas no questionário: Muito importante – MI; Importante – I; Regularmente importante – RI; Pouco importante – PI; Não importante – NI; Não se aplica – NA.

Para Mattar (2000), “a escala de avaliação é utilizada para medir variáveis que envolvem escalas ordinais, de intervalo e razão. São elas as mais utilizadas para medir atitudes em pesquisa de *marketing*”.

A variação expressa o grau de importância que o respondente dá a cada atributo, de maneira que quanto maior for a importância dada, maior deve ser o interesse da IES em gerenciar tais atributos dentro da estratégia mercadológica.

Na segunda parte, busca-se esclarecer aos respondentes o significado de cada fator apresentado, de forma que fique clara qual análise se pretende fazer em relação ao atributo específico.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Em função do escopo definido para esta dissertação, a população desta pesquisa foi composta por funcionários das instituições financeiras instaladas na cidade de Juiz de Fora, de ambos os sexos e maiores de 18 anos. Neste setor, estão registrados 1.438 empregados, alocadas em 55 instituições bancárias instaladas no município.<sup>7</sup> Para tanto, foi obtida uma amostra de 213 pesquisados, segundo critérios não-probabilísticos.

---

<sup>7</sup> Fonte: Sindicato dos Trabalhadores da Rede Financeira de Juiz de Fora - STRFJF. 06/2005.

Lakatos (2001) define que existem dois tipos de amostragem: não-probabilística e probabilística. A primeira caracteriza-se pelo não emprego de procedimentos aleatórios de seleção, não podendo ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico. A segunda estabelece-se pela escolha aleatória dos pesquisados, em que a seleção se faz de forma que cada um deles tenha a mesma probabilidade de ser escolhido. Para isto, utiliza-se tratamento estatístico.

Para Malhotra (2001) “a abordagem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar elementos amostrais”. Ainda afirma que o pesquisador pode, conscientemente, arbitrar ou decidir os elementos a serem incluídos na amostra. Conclui, afirmando que em função de não haver maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis sobre a população.

A técnica de amostragem não-probabilística adotada no presente trabalho foi por conveniência. Para Cooper e Schindler (2002), uma amostragem não-probabilística frequentemente produz resultados aceitáveis para o tipo de pesquisa exploratória, onde o principal objetivo é obter idéias sobre um assunto de interesse, o que foi apontado no item 3.2 da referida metodologia. Esta técnica de amostragem, segundo Malhotra (2001), pode ser usada para pesquisa exploratória para gerar idéias, intuições ou hipóteses.

### 3.5 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

O processo de trabalho de campo para coleta dos dados foi realizado mediante contratação de uma empresa, cabendo ao autor a orientação junto aos pesquisadores. A pesquisa ocorreu durante o mês de junho de 2005.

As respostas aos questionários (anexo A) foram obtidas mediante a presença de um entrevistador junto ao respondente, não ocorrendo possibilidade de obter-se a resposta através de carta-resposta, fac-símile ou correio eletrônico. Este método de enquete, segundo Aaker (2001), contribui no esclarecimento de dúvidas do respondente.

Depois de concluída a coleta de dados, realizou-se a verificação dos questionários respondidos, com o intuito de constatar inconsistências. Assim, todos os 213 questionários foram considerados para a análise, já que não apresentaram irregularidades que justificassem sua invalidação.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Para melhor compreensão do leitor, a análise dos dados foi dividida em duas seções: a primeira buscou ordenar os dados obtidos por meio da pesquisa realizada, apresentando as variáveis apontadas como as mais relevantes sob a ótica dos entrevistados. A segunda seção apontou se há ou não associação entre as variáveis mais relevantes, e havendo, qual a magnitude desta associação, de forma que seja possível observar se a percepção que um cliente possui de uma variável pode interferir na percepção que ele possui em relação à outra.

#### **3.6.1 Classificação das variáveis consideradas pelos respondentes como as mais relevantes**

A partir dos dados coletados, elaborou-se a tabela 1, que apresenta o percentual das respostas obtidas para cada variável e cada categoria incluída no questionário, segundo percepção dos respondentes.

Tabela 1 – Respostas obtidas pelo instrumento de coleta de dados

<b>Atributo</b>	<b>MI(%)</b>	<b>I(%)</b>	<b>RI(%)</b>	<b>PI(%)</b>	<b>NI(%)</b>	<b>NA(%)</b>
Confiabilidade funcional do serviço selecionado	65,4	28,4	5,7	0,5		
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado	72,5	25,6	1,4	0,5		
Grau de interação no desempenho do serviço selecionado	50,2	42,2	7,1	0,5		
Eficiência dos procedimentos organizacionais	49,3	40,8	8,5	1,4		
Adequação do contexto operacional	48,3	42,7	7,1	1,4	0,5	
Credibilidade do provedor	64,2	27,8	5,7	2,4		
Preço do serviço selecionado	52,4	35,8	9,4	1,9	0,5	
Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado	53,3	35,7	8,1	2,9		
Disponibilidade de ofertas de preço	50,2	35,4	10,8	2,4	0,5	0,5
Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente	50,2	37,4	10	1,4	0,5	0,5
Eficiência do sistema de acompanhamento	59,9	32,1	6,6	0,9	0,5	
Disponibilidade da entrega do serviço	47,2	38,7	10,8	2,8	0,5	
Qualidade dos programas de comunicação	51,4	43,9	4,2	0,5		
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização	60,8	32,1	5,7	1,4		
Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado (Posicionamento)	53,3	39,2	5,7	1,9		
Imagem geral dos produtos da empresa	60,2	33,2	5,2	1,4		

Fonte: Pesquisa de campo realizada pela Rumos Empresa Júnior – UFJF (2005)

Para atender ao objeto desta pesquisa, que é o de identificar os atributos mais importantes na perspectiva dos clientes potenciais de cursos de especialização em finanças, elaborou-se a tabela 2, que ordena de forma decrescente as variáveis, segundo a preferência dos respondentes à categoria “Muito Importante”.

Tabela 2 – Classificação dos atributos conforme resposta “Muito Importante”

<b>Atributo</b>	<b>Muito Importante(%)</b>
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado	72,5
Confiabilidade funcional do serviço selecionado	65,4
Credibilidade do provedor	64,2
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização	60,8
Imagem geral dos produtos da empresa	60,2
Eficiência do sistema de acompanhamento	59,9
Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado	53,3
Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado (Posicionamento)	53,3
Preço do serviço selecionado	52,4
Qualidade dos programas de comunicação	51,4
Grau de interação no desempenho do serviço selecionado	50,2
Disponibilidade de ofertas de preço	50,2
Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente	50,2
Eficiência dos procedimentos organizacionais	49,3
Adequação do contexto operacional	48,3
Disponibilidade da entrega do serviço	47,2

Fonte: Pesquisa de campo realizada pela Rumos Empresa Júnior – UFJF (2005)

O atributo “Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado” obteve o percentual de 72,5% para a categoria “Muito Importante”, o que demonstra ser a variável de maior relevância para os respondentes.

Este atributo está ligado ao elemento “Pessoas”, dentro da abordagem integrada para serviços proposta por Lovelock e Wright (2004). As três variáveis seguintes na ordenação foram: “Confiabilidade funcional do serviço selecionado”, “Credibilidade do provedor” e “Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização”. Como é possível observar na

tabela 3, estas variáveis estão inseridas, respectivamente, em “Produto”, “Processo” e “Produtividade”. Ou seja, as quatro primeiras variáveis ordenadas segundo a categoria “Muito importante”, pertencem a elementos diferentes do composto mercadológico.

Todos os oito elementos da abordagem integrada de serviços estão representados na pesquisa realizada com diferentes quantidades de variáveis.

A tabela 3, a seguir, apresenta as variáveis dentro dos elementos do composto mercadológico proposto por Lovelock e Wright (2004).

Tabela 3 – Apresentação das variáveis dentro dos elementos do composto mercadológico proposto por Lovelock e Wright.

<b>Variáveis</b>	<b>Elementos do Composto</b>
Confiabilidade funcional do serviço selecionado (2) Imagem geral dos produtos da empresa (5) Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente (13)	Produto
Disponibilidade da entrega do serviço (16)	Lugar e Tempo
Credibilidade do provedor (3) Eficiência do sistema de acompanhamento (6) Eficiência dos procedimentos organizacionais (14)	Processo
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização (4)	Produtividade
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado (1) Grau de interação no desempenho do serviço selecionado (11)	Pessoas
Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado (8) Qualidade dos programas de comunicação (10)	Promoção e Educação
Adequação do contexto operacional (15)	Evidência Física
Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado (7) Preço do serviço selecionado (9) Disponibilidade de ofertas de preço (12)	Preço

( ) Ordem de importância dada pelo respondente do questionário.

Fonte: Autor



### 3.6.2 Associação e magnitude entre as variáveis mais relevantes

Buscou-se constatar nesta seção, por meio de testes estatísticos adequados, duas situações de estudo: a primeira foi verificar se houve associação entre as variáveis mais relevantes segundo a percepção dos pesquisados e as demais variáveis não consideradas a partir de um ponto de corte estabelecido para o estudo. Dessa forma, na pesquisa em questão, se uma variável estiver associada à outra, a percepção que um cliente tenha em relação a esta variável pode interferir na percepção que ele possui em relação à outra. Havendo uma associação entre as variáveis, sua magnitude será medida. Isto permitirá ao gestor avaliar se a percepção que um cliente possui a respeito de uma variável sofre a interferência de outra variável muito associada. Se esta situação ocorrer de forma negativa, é preciso estabelecer uma ação para não prejudicar a estratégia de captação de clientes.

A segunda situação tem por finalidade levantar se as variáveis de um mesmo elemento do composto mercadológico apresentam uma maior associação com aquelas pertencentes a elementos distintos deste composto.

Para realizar o teste estatístico, determinou-se um ponto de corte para o estudo das variáveis, de maneira que este ponto ocorra a partir do 1º quartil, ou seja, as variáveis que estão inseridas neste quartil são aquelas que se tornaram objetos de medição pelo teste escolhido. Justifica-se este ponto de corte em virtude do objeto deste estudo, que é o de constatar os mais relevantes atributos percebidos pelos respondentes. Entende-se que uma Instituição de Ensino Superior poderá introduzir em sua estratégia aqueles atributos mais relevantes para o cliente potencial. Assim, as quatro primeiras variáveis foram inseridas no teste, em um primeiro momento. Posteriormente, verificou-se a associação entre as quatro variáveis e aquelas excluídas da estratégia por meio de um ponto de corte.

Estabelecer as variáveis mais relevantes sob a ótica do cliente e medir a associação entre elas ao introduzi-las na oferta, poderá contribuir de uma maneira eficaz para o processo de gerenciamento de captação de clientes.

Para verificar qual teste estatístico apresenta maior qualidade, precisão e confiabilidade para análise em questão, Mattar (2000) afirma que é necessário observar alguns fatores de forma conjunta: (1) o tipo de escala das variáveis, (2) o tipo de análise desejada, (3) o número de variáveis a serem analisadas conjuntamente e (4) o número de amostras. No presente estudo, a escala é ordinal, o tipo de análise é qualitativa e foram analisados conjuntos separados de duas variáveis. A amostra pesquisada é única.

Para o grande leque de testes estatísticos disponíveis para o pesquisador, Cooper e Schindler (2002) afirmam haver duas classes genéricas de testes de significância: paramétricos e não-paramétricos. Estes autores afirmam que a primeira classe de testes citados, só deve ser utilizada por um pesquisador caso satisfaçam os pressupostos mencionados a seguir:

1 - Pressuposto de normalidade dos dados, ou seja, este teste tem seus cálculos fundamentados na suposição de que ambas as variáveis são normalmente distribuídas.

2 – As observações devem ser independentes, ou seja, a seleção de um caso não deve afetar as chances de que outros casos sejam incluídos na amostra.

Caso estes pressupostos sejam atendidos, é possível utilizar o teste paramétrico de correlação momento-produto de Pearson, segundo Cooper e Schindler (2002), visando testar a hipótese de encontrarmos variáveis estatisticamente associadas em uma única amostra.

Para testar a suposição de normalidade foi realizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*. A tabela a seguir mostra os resultados:

Tabela 4: Teste de *Kolmogorov-Smirnov* para a normalidade das distribuições

Atributos	Estatística	Graus de liberdade	p-valor
Confiabilidade funcional do serviço selecionado	,399	207	,000
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado	,449	207	,000
Grau de Interação no desempenho do serviço selecionado	,320	207	,000
Eficiência dos procedimentos organizacionais	,307	207	,000
Adequação do contexto operacional	,288	207	,000
Credibilidade do provedor	,387	207	,000
Preço do serviço selecionado	,320	207	,000
Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado	,324	207	,000
Disponibilidade de ofertas de preço	,295	207	,000
Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente	,306	207	,000
Eficiência do sistema de acompanhamento	,353	207	,000
Disponibilidade da entrega do serviço	,286	207	,000
Qualidade dos programas de comunicação	,330	207	,000
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização	,372	207	,000
Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado (posicionamento)	,327	207	,000
Imagem geral dos produtos da empresa	,370	207	,000

Fonte: adaptação do autor

Os p-valores apresentados na tabela 4 indicam, que a hipótese nula não pôde ser aceita e por conseguinte a hipótese de que estes dados são normalmente distribuídos foi rejeitada para todas as variáveis. Por esse motivo, optou-se pela aplicação do teste não paramétrico, já que, segundo Malhotra (2001), esta classe de teste não especifica a necessidade de se ter uma população normalmente distribuída.

Cooper e Schindler (2002) indicam que “os testes não-paramétricos admitem a violação da premissa de normalidade e o cálculo se adequa ao teste entre variáveis ordinais”. Ainda para estes autores, o teste estatístico de *tau b* de *Kendall* permite que seja feito um teste de hipótese para verificar se a hipótese nula, que pressupõe a independência entre as variáveis, pode ou não ser rejeitada. Ao mesmo tempo, ele permite visualizar o coeficiente que mede a magnitude da associação entre as variáveis. Eles apresentam outras alternativas de testes não-paramétricos para medidas ordinais e nenhuma delas requer a suposição de uma distribuição

normal. Optou-se pelo teste *tau b* de *Kendall*, por este possuir um resultado mais refinado do teste *gama* de *Goodman e Kruskal*. O *tau b* é utilizado para tabelas quadradas, o que torna seu uso mais específico que o *tau c* de *Kendall*, que é utilizado para tabelas de qualquer tamanho.

Os resultados finais deste teste, aplicado às quatro variáveis mais relevantes segundo o conjunto de respondentes, são apresentados a seguir. O anexo B apresenta na íntegra os resultados estatísticos dos testes.

Cabe ressaltar que para todos os testes efetuados entre as variáveis selecionadas, obteve-se um p-valor significativo para um intervalo de confiança de 95% (anexo B), ou seja, os resultados de todas as variáveis rejeitaram a hipótese nula, o que quer dizer, que existe associação entre todas as variáveis estudadas.

Na tabela 5 pode-se verificar o grau de associação entre estas quatro variáveis:

Tabela 5 – Resultados do teste de *tau b* de *Kendall* para as quatro variáveis mais relevantes

	1	2	3	4
1	<b>1</b>			
2	0,249	<b>1</b>		
3	0,465	0,260	<b>1</b>	
4	0,372	0,355	0,374	<b>1</b>

1 Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado

2 Confiabilidade funcional do serviço selecionado

3 Credibilidade do provedor

4 Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização

Fonte: Elaborado pelo autor.

O intervalo assumido pelos resultados poderia variar de  $-1,0$  (uma relação negativa perfeita) a  $+1,0$  (uma relação positiva perfeita), segundo Cooper e Schindler (2002). Dentro deste intervalo, um coeficiente com magnitude maior (valor absoluto da medida) é interpretado como tendo uma relação direta mais intensa. O valor negativo maior indica uma relação contrária mais intensa. Caso o valor da magnitude seja zero, não há relação entre as variáveis. Essas características permitem ao analista interpretar tanto a direção como a força da relação.

Os pares de variáveis 1 e 3 (“competência profissional dos desempenhadores do serviço” e “credibilidade do provedor”, respectivamente) apresentaram a mais intensa associação (Tabela 5). Ou seja, a competência profissional das pessoas envolvidas na prestação de serviços poderá interferir na percepção que os clientes possuem a respeito da credibilidade do provedor. Como o sinal entre a relação é positivo, a interferência ocorre de forma direta, de maneira que uma boa percepção da competência dos profissionais, poderá gerar uma boa percepção na credibilidade da Instituição de Ensino Superior.

É possível observar que a segunda maior associação ocorre entre as variáveis 3 e 4. Desta vez, a “credibilidade do provedor” apresenta-se associada a “qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização”. É importante ressaltar, que o grau de associação encontrada entre estas variáveis, só difere em 0,002 em relação à associação apresentada entre as variáveis “competência profissional dos desempenhadores do serviço” e “qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização”.

Os graus de associação apresentados entre as variáveis 1, 3 e 4, em relação a variável 2, foram os menores, ou seja, existe uma associação menos intensa entre a variável 2 e as demais, de tal forma que, provavelmente, esta associação não terá interferência na percepção que o cliente tenha em relação às outras variáveis.

Para verificar a associação entre as quatro variáveis mais relevantes inseridas no 1º quartil com as demais, foram realizados novos testes. A tabela 6 a seguir apresenta os resultados.

Tabela 6 – Resultados do teste de *tau b de Kendall*

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0,430	0,358	0,365	0,360	0,329	0,361	0,327	0,333	0,260	0,327	0,279	0,254
2	0,275	0,337	0,193	0,217	0,142	0,181	0,261	0,264	0,193	0,277	0,252	0,233
3	0,407	0,367	0,481	0,342	0,240	0,303	0,368	0,413	0,432	0,296	0,359	0,387
4	0,483	0,446	0,364	0,273	0,381	0,346	0,471	0,460	0,427	0,432	<b>0,568</b>	0,427

- 1 Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado
- 2 Confiabilidade funcional do serviço selecionado
- 3 Credibilidade do provedor
- 4 Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização
- 5 Grau de interação no desempenho do serviço selecionado
- 6 Eficiência dos procedimentos organizacionais
- 7 Adequação do contexto operacional
- 8 Preço do serviço selecionado
- 9 Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado
- 10 Disponibilidade de ofertas de preço
- 11 Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente
- 12 Eficiência do sistema de acompanhamento
- 13 Disponibilidade da entrega do serviço
- 14 Qualidade dos programas de comunicação
- 15 Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado
- 16 Imagem geral dos produtos da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalta-se a magnitude da associação entre as variáveis “Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização” e “Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado”, que foi a maior entre todas as variáveis testadas (0,568). Considerando o ponto de corte de 0,500, foi a única associação que atingiu uma magnitude superior a este ponto. Neste caso, para um gestor de *marketing* é possível considerar a variável, “Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado” na estratégia, já que a interferência que esta apresenta sobre a “Qualidade do processo de relacionamento do cliente”, pode influenciar na percepção que um cliente possui.

Particularmente no caso das variáveis analisadas, pode-se afirmar que existe uma maior associação entre as variáveis inseridas nos elementos “Pessoas” e “Processos” do composto mercadológico, e estas, se relacionam com a variável inserida no elemento “Produtividade” com a mesma intensidade. Já a variável “confiabilidade funcional do serviço selecionado”,

que se insere no elemento “Produto”, apresenta uma menor associação com as demais variáveis.

Importante ressaltar, que pode haver uma maior associação entre variáveis que pertencem a elementos distintos do composto mercadológico, em relação as variáveis que pertencem ao um mesmo elemento. Para constatar tal fato, inseriu-se na análise uma quinta variável, “Imagem geral dos produtos da empresa”, pertencente ao elemento “Produto”. A partir daí, gerou-se a tabela a seguir:

Tabela 7 – Resultados do teste de *tau b de Kendall* para as cinco primeiras variáveis:

	1	2	3	4	16
1	<b>1</b>				
2	0,249	<b>1</b>			
3	0,465	0,260	<b>1</b>		
4	0,372	0,355	0,374	<b>1</b>	
5	0,254	0,233	0,387	0,427	<b>1</b>

1 Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado (Pessoas)

2 Confiabilidade funcional do serviço selecionado (Produto)

3 Credibilidade do provedor (Processo)

4 Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização (Produtividade)

16 Imagem geral dos produtos da empresa (Produto)

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível observar, que a outra variável pertencente ao elemento “Produto” é a 2 e foi a que apresentou a menor associação com a variável 16, entre todas aquelas inseridas na análise.

Dessa forma, é possível constatar que pode haver uma maior associação entre variáveis que pertencem a elementos distintos do composto mercadológico, do que em relação as variáveis que pertencem ao um mesmo elemento.

#### 4 CONCLUSÃO

As idéias expostas neste estudo tiveram por objetivo identificar e analisar os atributos que na perspectiva dos clientes potenciais de cursos de especialização são geradores de percepção de valor, contribuindo no processo de tomada de decisão concernente à instituição de ensino a ser escolhida por aqueles.

Para tanto, adotou-se referencial teórico sobre a escolha de uma estratégia de *marketing focada em* proposição de valor tendo como bases a segmentação e o posicionamento competitivo, destacando primordialmente Kotler e Fox (1994), Lovelock e Wright (2004) além de Saunders, Hooley e Piercy (2001). Assim, tem-se que as IES devem formular estratégias mercadológicas que priorizem inovação de suas ofertas em sintonia com os desejos e necessidades do público alvo visado. Ressalta-se ainda que a proposição de valor deverá contemplar ferramentas que conduzam a um posicionamento competitivo no mercado de cursos de especialização na área de finanças.

Este estudo apresentou uma visão ampliada do composto mercadológico, proposta por Lovelock e Wright (2004), dentro da abordagem integrada para serviços. Os elementos contemplados foram: **produto, lugar e tempo, processo, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e educação, evidência física, preços e outros custos do serviço**. Esse composto mercadológico foi adotado em conjunto com **dezesesseis atributos** (tabela 8) relevantes avaliados por **duzentos e treze clientes potenciais** na pesquisa realizada, alcançando resultados importantes para delinear ações que reposicionem as IES privadas na busca de efetiva operacionalização do curso de pós-graduação em finanças na cidade de Juiz de Fora.



Tabela 8 – Apresentação das variáveis dentro dos elementos do composto mercadológico proposto por Lovelock e Wright.

<b>Variáveis</b>	<b>Elementos do Composto</b>
Confiabilidade funcional do serviço selecionado Imagem geral dos produtos da empresa Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente	Produto
Disponibilidade da entrega do serviço	Lugar e Tempo
Credibilidade do provedor Eficiência do sistema de acompanhamento Eficiência dos procedimentos organizacionais	Processo
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização	Produtividade
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado Grau de interação no desempenho do serviço selecionado	Pessoas
Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado Qualidade dos programas de comunicação	Promoção e Educação
Adequação do contexto operacional	Evidência Física
Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado Preço do serviço selecionado Disponibilidade de ofertas de preço	Preço

Fonte: Autor

Assim, foram pesquisados os fatores considerados como relevantes dentro do contexto das IES e que poderão orientar estas empresas na formulação e implantação de estratégias e ações para consolidar seu posicionamento e imagem no mercado de pós-graduação em Juiz de Fora, em especial aquela com foco em finanças, objetivando uma fatia do mercado que se encontra, atualmente, no âmbito da UFJF.

Os resultados obtidos identificaram aqueles atributos que o público-alvo de curso de pós-graduação entende como os mais relevantes a serem oferecidos pela IES.

Concluiu-se pela pesquisa realizada que a **competência profissional dos prestadores do serviço** é o principal atributo considerado pelos entrevistados. Assim, caberia às IES observarem que as habilidades e talento dos colaboradores são fundamentais no processo de atendimento e de persuasão dos clientes-alvo. Neste particular, sugere-se que seja analisada a viabilidade de implantação de ações de *endomarketing* com foco em treinamento e capacitação, plano de carreira e de desempenho para motivar os funcionários.

Destaca-se, também, o nível de excelência da coordenação do curso e do corpo docente, tanto no aspecto técnico, de conhecimento e formação, quanto no relacionamento com os participantes dos cursos. Urge, pois, que se busque contratar uma coordenação competente, bem como formar um quadro de docentes alinhados com a cultura, interesses e estratégias da IES contratante.

Concluiu-se como segundo atributo definido como relevante, a **confiabilidade funcional do serviço selecionado**. Significa dizer que o público pesquisado dá importância à aderência do serviço selecionado às suas necessidades específicas. Nesse contexto, sugere-se às IES privadas, a análise da viabilidade em se realizar pesquisas junto ao mercado-alvo para que indiquem características e percepções acerca dos cursos de pós-graduação que sejam prioritárias na escolha, delineando os pontos fortes e fracos e serviços agregados que gostariam verem incorporados.

Concluiu-se como terceiro atributo de maior importância sob a ótica dos pesquisados, a **credibilidade do provedor**, que se acha intrinsecamente relacionada à marca e ao posicionamento no mercado. Sugere-se, nesse cenário, a análise da viabilidade de investimentos em comunicação e patrocínio de eventos para gerar percepção positiva e reputação no mercado.

O quarto atributo identificado pela pesquisa como de alta importância diz respeito à **qualidade do processo de relacionamento** com os clientes da organização. Assim, sugere-se

uma análise profunda quanto às ações visando incluir o fator relacionamento na estratégia de marketing da IES. Essas IES poderiam priorizar os seus próprios alunos de graduação, motivando-os a continuarem seus estudos nos cursos de pós-graduação oferecidos. Sugere-se a análise da viabilidade em se realizar ações mercadológicas visando mostrar aos seus alunos que a instituição está preparada para ampliar seus conhecimentos e horizontes de carreira. Um banco de dados poderia ser desenvolvido objetivando atrair não só os alunos atuais quanto os ex-alunos, captando assim, novas matrículas.

Ainda, no que concerne aos serviços prestados, as IES poderiam analisar a criação de centrais de e de informação ágil e competente gerando uma percepção positiva em relação ao serviço prestado. Mais uma vez, ressalta-se a importância da qualificação profissional na execução dos serviços.

Cumprе mencionar que, pelo tratamento estatístico realizado, esses quatro atributos mostraram-se ser os mais relevantes para a escolha de um curso, de forma que, sugere-se uma atenção a estes aspectos no desenho da estratégia a ser implementada. No entanto, os outros doze atributos remanescentes podem ter uma forte associação com os quatro primeiros elencados. Pelo estudo, tem-se que os atributos “Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização” e “Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado” apresentaram uma magnitude maior que 0,5, valor fronteira para considerar uma forte associação entre esses dois atributos. Dessa forma, optou-se por considerar o atributo **“Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado”**, uma vez que a não inclusão deste atributo pelas IES poderia vir a prejudicar a percepção que o público possui a respeito da qualidade do processo de relacionamento com o cliente, considerando a dependência entre estes. Percebe-se, assim, que o relacionamento com o cliente deverá estar calcado em diferenciais que contemplem o serviço, a comunicação e a competência da IES.

Em conclusão, tem-se que as IES privadas podem se beneficiar no seu modelo de gestão inserindo ferramentas mercadológicas e de recursos humanos que contemplem o redesenho de suas estratégias ampliando e solidificando sua imagem e posicionamento, gerando percepção de valor através de uma gerência focada nos elementos considerados na abordagem integrada para serviços.

A partir da pesquisa realizada, pode-se ampliar este estudo, trazendo novas abordagens e perspectivas visando a maior compreensão da dinâmica do mercado não somente na área de finanças como também nas demais áreas que definem o escopo dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Juiz de Fora.

### Referências Bibliográficas

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa de Marketing**. Tradutor: Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo:Atlas, 2001.
- ABREU, Jorge. Otimize sua empresa através da gerência. **Revista Tendências**, maio de 1995.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 6. ed. Pioneira: São Paulo, 2000.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4. Ed. São Paulo. Bookman, 2001.
- BOYD JR, Happer et al. An attitudinal framework for adversiting strategy. **Journal of Marketing**, Chicago, abril 1992, p.27-33.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração – teorias e processos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- COLOMBO, Sônia Simões et al. **Marketing Educacional em Ação – Estratégias e Ações**. São Paulo: Artmed, 2005.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. **Metodologia de Pesquisa em Administração**. 7. Ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- COSTA, Carlos A. J. da. A sobrevivência dependa da inovação. **Revista Exame**, São Paulo. Ed. 843, ano 39, n.10, p. 116. 25.05.2005.
- DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.7, n. 4, p. 53-64. out-nov/2000
- GONÇALVES FILHO, Cid. **O impacto da gestão de conhecimento de marketing na inovação e vantagem competitiva de novos produtos**. 279 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2001.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.
- KAPLAN, Robert S. Mobil USM&R(D):Gasoline Marketing. **Harvard Business Review**, Cambridge, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada Para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Rennée. **A estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **O Marketing sem Segredos**. São Paulo: Bookman, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, Ana Patrícia Rodrigues; ALMEIDA, Sônia Trigueiro de. A empresa mais do voltada para o cliente – uma nova ferramenta do planejamento de marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n. 2, p. 1-9. 1ºsem/1996.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing, uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2001.

MATOS, Celso Augusto; VEIGA, Ricardo Teixeira. Os efeitos da publicidade negativa nas atitudes dos consumidores. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, n. 2, p.69-86. abril-junho/2003.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**. São Paulo: Bookman, 1998.

MOWEN, John C.; MINOR, Michel. **Comportamento do Consumidor**. 1. Ed. São Paulo: Prentice-hall, 2003

NUNES, Getúlio Tadeu. **Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior: um estudo exploratório**. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2005

O'DELL, Carla; GRAYSON, C. Jackson. **Ah... Se soubéssemos antes o que sabemos agora**. São Paulo: Futura, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 2. Ed. São Paulo: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. What is Strategy. **Harvard Business Review**, Cambridge, 1996.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social – métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SHETH, Jagdish N. **An investigation of relationships among evaluative beliefs, affect, behavioral intention and behavior.** Boston: Allyn & Bacon, 1974, p.89-114.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo.** São Paulo: Bookman, 2001.

TEIXEIRA, Rubens de França; PACHECO; Maria Eliza Corrêa. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a quebra dos paradigmas científicos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.12, n. 1, p. 55-68. janeiro-março/2005.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A Disciplina dos Líderes de Mercado.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

## ANEXO A – Instrumento de Coletas de Dados (Anverso)

### Segmento Analisado: Financeiro

Considerando o curso de especialização “lato-sensu” para o segmento financeiro em análise, qualifique os fatores abaixo relacionados, pelo grau de importância atribuído por você.

<b>Fator</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>RI</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>	<b>NA</b>
1. Confiabilidade funcional do serviço selecionado						
2. Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado						
3. Grau de interação no desempenho do serviço selecionado						
4. Eficiência dos procedimentos organizacionais						
5. Adequação do contexto operacional						
6. Credibilidade do provedor						
7. Preço do serviço selecionado						
8. Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado						
9. Disponibilidade de ofertas de preço						
10. Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente						
11. Eficiência do sistema de acompanhamento						
12. Disponibilidade da entrega do serviço						
13. Qualidade dos programas de comunicação						
14. Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização						
15. Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado (Posicionamento)						
16. Imagem geral dos produtos da empresa						

### CONVENÇÕES

<b>MI</b>	<b>Muito Importante</b>
<b>I</b>	<b>Importante</b>
<b>PI</b>	<b>Pouco Importante</b>

<b>RI</b>	<b>Regularmente Importante</b>
<b>NI</b>	<b>Não Importante</b>
<b>NA</b>	<b>Não se aplica</b>



### Instrumento de Coletas de Dados (Verso)

#### GLOSSÁRIO

<b>Fator</b>	<b>Significado</b>
1. Confiabilidade funcional do serviço selecionado.	Busca avaliar sua percepção em relação à aderência do serviço selecionado às necessidades específicas do cliente.
2. Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado.	Busca avaliar sua percepção sobre a capacidade dos profissionais envolvidos na elaboração do serviço selecionado.
3. Grau de interação no desempenho do serviço selecionado.	Busca avaliar sua percepção sobre o grau de interação entre você e os profissionais envolvidos visando a customização do produto final.
4. Eficiência dos procedimentos organizacionais.	Busca avaliar sua percepção sobre a eficiência dos procedimentos organizacionais necessários à utilização do serviço selecionado.
5. Adequação do contexto operacional.	Busca avaliar sua percepção sobre a adequação do ambiente e dos componentes tangíveis utilizados na execução do serviço selecionado.
6. Credibilidade do provedor.	Busca avaliar sua percepção sobre a capacidade do provedor em cumprir os compromissos de qualidade, preço e prazo de entrega em relação ao serviço selecionado.
7. Preço do serviço selecionado.	Busca avaliar sua percepção sobre o custo/benefício do serviço selecionado.
8. Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado.	Busca avaliar sua percepção sobre as condições disponibilizadas pelo mercado para a contratação do serviço selecionado.
9. Disponibilidade de ofertas de preço.	Busca avaliar sua percepção sobre a disponibilidade de ofertas de preço para alavancar a contratação do serviço selecionado.
10. Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente.	Busca avaliar sua percepção sobre a superioridade das propostas de valor apresentadas pela empresa para o serviço selecionado, quando comparadas com os da concorrência.
11. Eficiência do sistema de acompanhamento	Busca avaliar sua percepção sobre a eficiência do sistema disponibilizado pela empresa para o acompanhamento pelo cliente, da execução do serviço selecionado.
12. Disponibilidade da entrega do serviço	Busca avaliar a percepção sobre a importância em disponibilizar o acesso remoto ao serviço pelo cliente, através de ferramentas tecnológicas.
13. Qualidade dos programas de comunicação.	Busca avaliar sua percepção sobre a eficácia dos meios de comunicação (Propaganda, Promoção de vendas, Marketing Direto) usados para apoiar o serviço selecionado.
14. Qualidade do processo de relacionamento com os clientes.	Busca avaliar sua percepção sobre a eficácia do processo utilizado pela empresa para administrar o relacionamento junto a você.
15. Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado (Posicionamento).	Busca avaliar sua percepção sobre a clareza com que você consegue identificar o diferencial do serviço selecionado.
16. Imagem geral dos produtos da empresa.	Busca avaliar sua percepção global sobre os produtos comercializados pela empresa

## ANEXO B – Testes Estatísticos

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,249	,069	3,498	,000
	Kendall's tau-c	,148	,042	3,498	,000
	Gamma	,482	,109	3,498	,000
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Grau de Interação no desempenho do serviço selecionado	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,275	,065	4,198	,000
	Kendall's tau-c	,193	,046	4,198	,000
	Gamma	,475	,100	4,198	,000
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Eficiência dos procedimentos organizacionais	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,337	,064	5,186	,000
	Kendall's tau-c	,240	,046	5,186	,000
	Gamma	,547	,092	5,186	,000
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Adequação do contexto operacional	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,193	,066	2,939	,003
	Kendall's tau-c	,137	,046	2,939	,003
	Gamma	,343	,109	2,939	,003
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Credibilidade do provedor	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,260	,068	3,735	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	,172	,046	3,735	,000
	Gamma	,460	,102	3,735	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Preço do serviço selecionado	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,217	,065	3,267	,001
Ordinal	Kendall's tau-c	,155	,047	3,267	,001
	Gamma	,380	,103	3,267	,001
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,142	,067	2,098	,036
	Kendall's tau-c	,101	,048	2,098	,036
	Gamma	,253	,114	2,098	,036
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Disponibilidade de ofertas de preço	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,181	,065	2,775	,006
	Kendall's tau-c	,131	,047	2,775	,006
	Gamma	,314	,105	2,775	,006
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,261	,065	3,991	,000
	Kendall's tau-c	,188	,047	3,991	,000
	Gamma	,439	,098	3,991	,000
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Eficiência do sistema de acompanhamento	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,264	,065	3,940	,000
	Kendall's tau-c	,180	,046	3,940	,000
	Gamma	,462	,099	3,940	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Disponibilidade da entrega do serviço	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,193	,065	2,948	,003
Ordinal	Kendall's tau-c	,141	,048	2,948	,003
	Gamma	,334	,106	2,948	,003
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Qualidade dos programas de comunicação	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,277	,064	4,260	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	,189	,044	4,260	,000
	Gamma	,494	,101	4,260	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,355	,065	5,284	,000
	Kendall's tau-c	,239	,045	5,284	,000
	Gamma	,587	,086	5,284	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado (posicionamento)	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,252	,065	3,862	,000
	Kendall's tau-c	,176	,045	3,862	,000
	Gamma	,441	,101	3,862	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Confiabilidade funcional do serviço selecionado * Imagem geral dos produtos da empresa	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,233	,068	3,401	,001
	Kendall's tau-c	,157	,046	3,401	,001
	Gamma	,411	,106	3,401	,001
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Grau de Interação no desempenho do serviço selecionado	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,430	,058	6,569	,000
	Kendall's tau-c	,274	,042	6,569	,000
	Gamma	,745	,072	6,569	,000
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Eficiência dos procedimentos organizacionais	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,358	,059	5,578	,000
	Kendall's tau-c	,231	,041	5,578	,000
	Gamma	,641	,083	5,578	,000
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Adequação do contexto operacional	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,365	,058	5,745	,000
	Kendall's tau-c	,235	,041	5,745	,000
	Gamma	,662	,082	5,745	,000
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Credibilidade do provedor	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,465	,063	6,493	,000
	Kendall's tau-c	,281	,043	6,493	,000
	Gamma	,750	,064	6,493	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Preço do serviço selecionado	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,360	,060	5,482	,000
	Kendall's tau-c	,235	,043	5,482	,000
	Gamma	,630	,082	5,482	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado	209	98,1%	4	1,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,329	,064	4,754	,000
	Kendall's tau-c	,211	,044	4,754	,000
	Gamma	,593	,092	4,754	,000
N of Valid Cases		209			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Disponibilidade de ofertas de preço	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,361	,060	5,676	,000
	Kendall's tau-c	,240	,042	5,676	,000
	Gamma	,608	,082	5,676	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,327	,060	5,110	,000
	Kendall's tau-c	,213	,042	5,110	,000
	Gamma	,587	,087	5,110	,000
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Eficiência do sistema de acompanhamento	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,333	,066	4,681	,000
	Kendall's tau-c	,207	,044	4,681	,000
	Gamma	,600	,091	4,681	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Disponibilidade da entrega do serviço	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,260	,062	3,999	,000
	Kendall's tau-c	,174	,043	3,999	,000
	Gamma	,476	,099	3,999	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Qualidade dos programas de comunicação	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,327	,064	4,834	,000
	Kendall's tau-c	,205	,042	4,834	,000
	Gamma	,614	,096	4,834	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,372	,064	5,470	,000
	Kendall's tau-c	,229	,042	5,470	,000
	Gamma	,642	,081	5,470	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado (posicionamento)	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,279	,064	4,231	,000
	Kendall's tau-c	,177	,042	4,231	,000
	Gamma	,519	,100	4,231	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Competência profissional dos desempenhadores do serviço selecionado * Imagem geral dos produtos da empresa	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,254	,068	3,660	,000
	Kendall's tau-c	,157	,043	3,660	,000
	Gamma	,475	,105	3,660	,000
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Grau de Interação no desempenho do serviço selecionado	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,407	,059	6,516	,000
	Kendall's tau-c	,291	,045	6,516	,000
	Gamma	,663	,076	6,516	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Eficiência dos procedimentos organizacionais	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,367	,061	5,616	,000
	Kendall's tau-c	,266	,047	5,616	,000
	Gamma	,604	,082	5,616	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Adequação do contexto operacional	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,481	,053	8,610	,000
	Kendall's tau-c	,347	,040	8,610	,000
	Gamma	,744	,061	8,610	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Preço do serviço selecionado	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,342	,062	5,276	,000
	Kendall's tau-c	,249	,047	5,276	,000
	Gamma	,552	,084	5,276	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,240	,065	3,625	,000
	Kendall's tau-c	,173	,048	3,625	,000
	Gamma	,410	,100	3,625	,000
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Disponibilidade de ofertas de preço	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,303	,063	4,700	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	,225	,048	4,700	,000
	Gamma	,487	,089	4,700	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,368	,059	6,079	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	,270	,044	6,079	,000
	Gamma	,586	,078	6,079	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Eficiência do sistema de acompanhamento	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,413	,065	5,923	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	,286	,048	5,923	,000
	Gamma	,647	,077	5,923	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Disponibiliade da entrega do serviço	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,432	,059	6,772	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	,322	,048	6,772	,000
	Gamma	,670	,072	6,772	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Qualidade dos programas de comunicação	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,296	,066	4,318	,000
	Kendall's tau-c	,207	,048	4,318	,000
	Gamma	,512	,099	4,318	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,374	,062	5,721	,000
	Kendall's tau-c	,257	,045	5,721	,000
	Gamma	,611	,080	5,721	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado (posicionamento)	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,359	,060	5,770	,000
	Kendall's tau-c	,255	,044	5,770	,000
	Gamma	,590	,082	5,770	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Credibilidade do provedor * Imagem geral dos produtos da empresa	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,387	,063	5,817	,000
	Kendall's tau-c	,266	,046	5,817	,000
	Gamma	,626	,079	5,817	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Grau de Interação no desempenho do serviço selecionado	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,483	,056	8,031	,000
	Kendall's tau-c	,350	,044	8,031	,000
	Gamma	,746	,062	8,031	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Eficiência dos procedimentos organizacionais	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,446	,056	7,677	,000
	Kendall's tau-c	,329	,043	7,677	,000
	Gamma	,692	,069	7,677	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Adequação do contexto operacional	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,364	,059	6,054	,000
	Kendall's tau-c	,267	,044	6,054	,000
	Gamma	,592	,081	6,054	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Preço do serviço selecionado	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,273	,062	4,365	,000
	Kendall's tau-c	,202	,046	4,365	,000
	Gamma	,449	,092	4,365	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Condições de financiamento disponibilizadas para o serviço selecionado	210	98,6%	3	1,4%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,381	,060	6,181	,000
	Kendall's tau-c	,280	,045	6,181	,000
	Gamma	,600	,079	6,181	,000
N of Valid Cases		210			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Disponibilidade de ofertas de preço	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,346	,058	5,915	,000
	Kendall's tau-c	,260	,044	5,915	,000
	Gamma	,548	,079	5,915	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Superioridade das propostas de valor oferecidas ao cliente	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,471	,056	8,073	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	,352	,044	8,073	,000
	Gamma	,705	,066	8,073	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Eficiência do sistema de acompanhamento	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,460	,057	7,542	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	,324	,043	7,542	,000
	Gamma	,715	,063	7,542	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Disponibilidade da entrega do serviço	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,427	,057	6,984	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	,323	,046	6,984	,000
	Gamma	,665	,069	6,984	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Qualidade dos programas de comunicação	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	,432	,060	6,934	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	,307	,044	6,934	,000
	Gamma	,691	,074	6,934	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Comunicação sobre o diferencial do serviço selecionado (posicionamento)	212	99,5%	1	,5%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,568	,052	9,384	,000
	Kendall's tau-c	,410	,044	9,384	,000
	Gamma	,839	,044	9,384	,000
N of Valid Cases		212			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Qualidade do processo de relacionamento com os clientes da organização * Imagem geral dos produtos da empresa	211	99,1%	2	,9%	213	100,0%

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,427	,062	6,503	,000
	Kendall's tau-c	,298	,046	6,503	,000
	Gamma	,671	,074	6,503	,000
N of Valid Cases		211			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)