

Desenvolvimento de Método de Análise de Posicionamento Competitivo de Serviços Complexos

Autoria: Solange Maria da Silva, Marcelo Gitirana Gomes Ferreira, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Adriano Heemann

Resumo

A oferta de valor é um fator importante para a vantagem competitiva de qualquer organização, sobretudo em serviços complexos, característicos de organizações universitárias e hospitalares, em função das características particulares desses serviços. A vantagem competitiva relacionada aos serviços complexos pode ser obtida a partir do conhecimento dos fatores que são valorizados pelos diferentes consumidores, e de como estão posicionados os principais serviços em um determinado segmento de mercado à luz desses fatores. Nesse sentido, o estudo tem por objetivo apresentar um método de análise de posicionamento competitivo de serviços complexos que concorrem entre si em um segmento de mercado, baseado na estrutura de preferência dos seus consumidores, atuais e potenciais. O Método de análise de posicionamento foi construído a partir de três dimensões principais: identificação da estrutura de preferência dos consumidores em diferentes segmentos de mercado, avaliação de desempenho de serviços complexos e análise do posicionamento competitivo multidimensional. Para isso, são integradas, de forma adaptada, as seguintes técnicas: *conjoint analysis*; grupo de foco, a aplicação de questionários com questões que utilizam a escala *Likert* de 5 pontos; e a matriz importância-desempenho, voltada para um método comparativo.

1 Introdução

Em serviços complexos a oferta de valor para obtenção de vantagem competitiva apresenta uma importância ainda maior que em outros setores tradicionais. Baldrige (1983) intitula organizações complexas, tais como hospitais e universidades, de organizações de “processamento de pessoas”. Nelas os alunos ou pacientes são, ao mesmo tempo, insumos e resultados do processo de serviço. (ALPERSTEDT, 2000). A escolha por parte do consumidor em relação aos serviços que irá utilizar neste tipo de organização, envolve um processo de decisão complexo (RUST *et al.*, 2000), em que o consumidor pondera com mais cuidado suas decisões e analisa melhor os elementos (ou atributos) componentes das respectivas ofertas. Também, nessas circunstâncias, os consumidores estão fazendo investimentos altos em custos não-monetários: buscando, arriscando e investindo para tomar a decisão correta, dadas as conseqüências de risco que envolvem essa escolha.

O ponto de partida para a busca de uma vantagem competitiva em serviços complexos pode estar relacionado ao conhecimento dos fatores que são valorizados pelos diferentes consumidores (fatores chave de compra) e de como estão posicionados os principais serviços em um determinado segmento de mercado em relação a esses fatores. Os modelos e técnicas de posicionamento competitivo tradicionais, por sua vez, não estão associados a um método detalhado e operacionalizável que permita a análise estruturada do posicionamento de um serviço em relação aos principais concorrentes, baseado na estrutura de preferência dos consumidores, em um segmento de mercado alvo.

Há várias maneiras de averiguar as preferências dos consumidores sobre um serviço complexo. Entretanto, questioná-los acerca dessas características de valor, de forma direta, incorre em dificuldades, pois ao se decidir sobre a preferência por um determinado serviço, o consumidor não considera a característica, isoladamente, mas o conjunto de características, objetivas e subjetivas, que o serviço contém. Nesse contexto, Campomar e Siqueira (1997) apontam que esse é um tipo de decisão, muitas vezes, não consciente e difícil de ser explicitado pelo decisor. Evidencia-se, portanto, a necessidade da criação de uma maneira capaz de estimar a estrutura de preferência dos consumidores voltados para esses serviços e, a partir disso, utilizá-la para a análise de seus posicionamentos competitivos.

Nesse sentido, este artigo visa propor um método de análise de posicionamento competitivo de serviços complexos que concorrem entre si em um segmento de mercado, baseado na estrutura de preferência dos seus consumidores, atuais e potenciais.

2 Fundamentação Teórica

Modelos e técnicas de posicionamento competitivo, assim como em outras áreas de estudo, envolvem, no caso específico dos modelos, a representação de um sistema que é construído para estudar alguns aspectos daquele sistema ou o sistema como um todo; em relação às técnicas, o modo de fazer, a maneira, o jeito ou a habilidade para executar ou fazer algo. A técnica “assegura a instrumentação específica da ação em cada etapa do método” (FERREIRA, 1975; GALLIANO, 1996, p. 6).

2.1 Modelos e Técnicas de Análise de Posicionamento Competitivo

Revedo a bibliografia que trata da análise de posicionamento competitivo (ANSOFF, 1993; OLIVEIRA, 2001; PORTER, 1991, 1993; RUST *et al.*, 2001; STAMER, 1994), é possível identificar diferentes modelos e técnicas. Os modelos mais reconhecidos foram o Modelo de Competitividade de Porter e o Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD). As técnicas mais aplicadas têm sido a Técnica de Abell, Booz-Allen, Ciclo de Vida do Produto, Lorange e Vancil, Matriz de Atratividade GE, Matriz ADL, Matriz BCG, Petrov e Shell.

O Quadro 1 tem por objetivo relacionar os modelos e técnicas de análise de posicionamento, apresentando suas diferentes peculiaridades.

| Modelo/ Técnica | Finalidade | Variáveis | Nível de Abrangência de Análise | Lacunas |
|--------------------|--|--|--|--|
| Porter | Ajudar a organização a buscar uma vantagem competitiva, a partir de ‘estratégias genéricas’, que são determinadas em função das forças ambientais que incidem sobre o setor e determinam o seu nível de competitividade e lucratividade. | -Análise das forças ambientais pelos: concorrentes atuais; compradores, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos. - Estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação; ou enfoque (em custo ou em diferenciação). | - Análise competitiva das indústrias inteiras, em vez de empresas individualmente. | - Análise industrial ou do setor, e não de empresas per si. Definição de vantagens competitivas a partir de estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação ou enfoque. As estratégias genéricas são tratadas de forma excludentes, ou seja, não podem ser associadas ou combinadas entre si. |
| IAD | Identificar os fatores de competitividade das economias nacionais, com base no conceito de competitividade-sistêmica, que é estabelecida em função da atuação de um sistema integrado em quatro níveis: meta, macro, meso e micro. | - Nível meta: estrutura econômica competitiva, princípios cultu-raís, políticos e institucionais de uma sociedade. - Nível macro: políticas macro-econômicas. - Nível meso: ambiente regional e setorial, envolvendo a promoção econômica, as políticas públicas locais, e a predisposição para a interação entre os atores públicos e privados. | Análise da competitividade nos níveis: - meta; - macro; - meso; - micro. | O Modelo IAD estabelece uma análise sistêmica, envolvendo aspectos genéricos e abrangentes. Está voltado para a análise competitiva das nações e não à competição de organizações. A análise de competitividade coexiste com a cooperação nos arranjos produtivos locais, tendo em vista a consecução de vantagens competitivas. Além disso, os quatro níveis têm uma estreita conexão, fortalecida pelas políticas em rede (<i>policy networks</i>), que |

| Modelo/ Técnica | Finalidade | Variáveis | Nível de Abrangência de Análise | Lacunas |
|--------------------|---|--|---|--|
| | | - Nível micro: gestão efetiva das inovações tecnológicas da organização. | | envolvem planos articulados e processos decisórios coletivos. |
| ABELL | - Essa técnica tem por finalidade a definição das atividades e da estrutura competitiva na qual as estratégias da organização devem ser delineadas. | - Grupo de consumidores (quem está sendo satisfeito). - Função dos consumidores (o que está sendo satisfeito/ funcionalidade do produto). - Tecnologias alternativas (como a função pode ser realizada). | - Nível de produto e mercado. - Nível de uma Unidade Estratégica de Negócio - UEN. - Nível de negócios vinculados por recursos em comum. | - Essa técnica não oferece um método para análise de posicionamento; apenas, os itens a serem considerados nessa análise. |
| ADL | - Avaliar o desempenho competitivo das divisões ou UEN de empresas que atuam em vários segmentos da economia. - Determinar a necessidade de recursos de certa UEN, em função da posição que ela ocupa dentro da matriz da técnica ADL. | - Maturidade do setor (Estágio do ciclo de vida no setor). - Posição competitiva. | - A técnica considera na classificação das diversas posições da matriz: as UEN, ou divisões de empresas multi-setoriais, e não as suas linhas de produto. | - Em função do nível de abrangência multi setorial, a aplicação da técnica deve ser efetivada pela alta administração da organização, cabendo a eles a análise de desempenho das UEN ou divisões da instituição. - Falta de critérios claros para a definição de atributos, a serem utilizados na análise do posicionamento competitivo da UEN. |
| BCG | - Definir prioridades em um portfólio de produtos. - Criar condições para que a organização ou unidade possa avaliar os negócios ou produtos existentes, seu crescimento, lucratividade e os riscos atuais e futuros. | - Participação de mercado relativa a do principal concorrente. - Taxa de crescimento no mercado. | - Análise integrada dos diferentes negócios de uma organização diversificada. - O sucesso se dará em função de um portfólio de produtos equilibrado, que permita à organização aproveitar suas oportunidades de crescimento. | As principais limitações dessa técnica são apontadas por Rust <i>et al</i> (2001): -Natureza prescritiva da técnica e uso de medidas extremamente simplificadas em suas duas principais dimensões. Em relação às estratégias, descritas em forma de metáforas, as principais críticas são: “aquilo que parece uma estrela pode já ser um buraco negro; ao passo que um cão pode ser o melhor amigo de uma corporação. E as vacas podem gerar novos produtos, chamados bezerras, além do velho leite” (SAEGER, 1984, <i>Apud</i> MINTZBERG <i>et. al.</i> , 2000). - A participação de mercado é uma medida incompleta, estática. Uma organização pode ter alta participação de mercado, mas seus clientes a estão deixando. (RUST <i>et al.</i> , |

| Modelo/ Técnica | Finalidade | Variáveis | Nível de Abrangência de Análise | Lacunas |
|--------------------------------|--|---|---|---|
| | | | | 2001, p. 160). A variável cliente também não é incluída nesta análise. |
| BOOZ-ALLEN | Assim como a Petrov, essa técnica também está muito voltada aos aspectos tecnológicos. Sua finalidade é facilitar o processo decisório à formulação de estratégias empresariais de acordo com a posição tecnológica relativa da organização. | - Importância tecnológica. - Posição tecnológica relativa. | - Análise dos portfólios tecnológicos e de negócios. | - Também como a Técnica Petrov, essa técnica só reconhece o aspecto tecnológico na análise de posicionamento. Contudo, vai um pouco além, ao considerar a relação estruturada entre a posição tecnológica da organização e a velocidade evolutiva da indústria ou setor. |
| CVP | - Determinar as implicações para a estratégia de produtos ou negócios em diferentes estágios de desenvolvimento e posições competitivas. | - Estágio do ciclo de vida do produto. - Posição competitiva no mercado. | - Análise do produto ou do negócio, podendo ser extrapolada para a análise do setor em que a organização atua. | - Em função das variáveis utilizadas, a técnica torna-se insuficiente para a análise estratégica, à medida que a organização amplia seu campo de ação. (OLIVEIRA, 2001) |
| Lorange e Vancil | - Auxiliar na formulação de estratégias corporativas, com base na posição das UEN's, avaliada em função da atratividade do negócio, força competitiva do negócio e atratividade de consolidação | - Atratividade do negócio. - Força competitiva do negócio. - Atratividade de consolidação (dada pelos fatores: fluxo de caixa; sinergia entre a produção, Marketing e P&D, etc.). | - Análise da UEN, que deve ser considerada de forma integrada às Unidades Estratégicas de Negócios - UEN - da corporação. | - A contribuição dessa técnica em relação à Matriz de Atratividade reside na proposta de uma terceira dimensão na análise do posicionamento competitivo: a atratividade de consolidação. Reconhecido isso, todas àquelas dificuldades também podem ser atribuídas a essa técnica. |
| Matriz de Atratividade - GE | - Oferecer condições para detectar novas áreas de oportunidade de negócios. | - Atratividade do setor (crescimento, rentabilidade, preço praticado, etc). - Posição competitiva do negócio (ou força comercial, participação, imagem, etc.). | - Análise competitiva da organização ou negócios, em vez de produtos especificamente. | As principais críticas a essa técnica são apontadas por Oliveira (2001): - Dificuldade na atribuição de pesos entre as diversas variáveis que envolvem o modelo. - A técnica envolve julgamentos subjetivos das variáveis, ou seja, as medições são baseadas nas opiniões dos gestores, o que pode levar a distorções em função dos diferentes interesses envolvidos. |
| Petrov | - Auxiliar a formulação de estratégias empresariais com base no portfólio tecnológico, uma vez que, a tecnologia é considerada como uma ferramenta ao | - Atratividade tecnológica. - Posição tecnológica relativa. | - Análise dos portfólios tecnológicos e de negócios. | - Essa técnica só considera o aspecto tecnológico na análise de posicionamento. |

| Modelo/ Técnica | Finalidade | Variáveis | Nível de Abrangência de Análise | Lacunas |
|--------------------|--|---|--|--|
| | estabelecimento da vantagem competitiva da organização. | | | |
| SHELL | - Avaliar o desempenho do portfólio de produtos e negócios da organização, tendo por base os resultados alcançados pelo setor onde ela está desenvolvendo suas atividades. | - Perspectivas de rentabilidade no setor (dada pelo desempenho do setor e suas características estruturais, tais como: perspectiva de crescimento e qualidade do mercado). - Capacidade competitiva da organização (dada pela sua posição de mercado, capacidade produtiva e P&D). | - Análise do desempenho do portfólio de produtos e negócios da organização, podendo ser extrapolada para a análise do portfólio de produtos e negócios dos concorrentes. | - Apesar de diferir em termos de quantidade de quadrantes em relação à Matriz BCG (com 3x3 ao invés de 2x2 da BCG e, portanto, criar outras alternativas estratégicas, tais como: investir ou manter), ela adota regras semelhantes àquelas da BCG. - A principal crítica, contudo, é que a técnica Shell não considera o lado da demanda de mercado. |

Quadro 1 – Estudo Comparativo dos Modelos e Técnicas de Análise de Posicionamento Competitivo

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do Quadro 1, pode-se observar que nenhum dos modelos e técnicas, por si só, oferece uma forma estruturada de análise de posicionamento competitivo baseado na estrutura de preferência dos consumidores e aplicável a um serviço complexo. O desenvolvimento de um método de posicionamento competitivo multidimensional, voltado para análise competitiva de um serviço dessa natureza, que leve em consideração a estrutura de preferência dos consumidores, definida a partir dos atributos de valor percebidos mostra-se, portanto, relevante.

2.2 Oferta de Valor

Uma organização, de modo geral, pode melhorar sua oferta aumentando o valor total ao consumidor, via melhoria dos produtos ou os benefícios de imagem. Pode reduzir os custos não-monetários do comprador, diminuindo seu dispêndio de tempo, de energia, e os custos físicos (KOTLER; ARMOSTRONG, 1995; RUST *et al.*, 2001).

Nessa relação de valor, a imagem de um produto ou serviço será mais positiva na medida em que a organização conseguir gerar maior valor percebido aos seus clientes. Para identificar o valor percebido é preciso saber o que o cliente quer, o que ele espera de uma produto/serviço e o que determina sua preferência. Uma vez mensurado o valor percebido pelo cliente, é possível estabelecer uma estratégia sobre o que realmente tem significado e importância para esse cliente (DIAS *et al.*, 2004).

É certo que a oferta de valor é um fator importante para a vantagem competitiva das empresas. Mas, de acordo com RUST *et al.* (2001, p. 79-80), o valor pode tornar-se ainda mais importante em algumas circunstâncias específicas: por exemplo, quando há diferenças entre produtos concorrentes em função de uma proteção de recursos exclusivos; em compras do tipo *business-to-business* (B2B), com processos complexos de decisões que ocorrem entre duas empresas; em produtos inovadores, ou quando os clientes estão fazendo compras complexas, como a de bens duráveis ou em compras de maior envolvimento, em longo prazo. Daí a relevância de compreender como se dá o processo de compra de um serviço complexo.

Os resultados de uma organização dependem, então, de sua capacidade em compreender os seus consumidores. Os consumidores não compram, simplesmente; eles buscam solucionar seus problemas, satisfazer suas necessidades e desejos e, portanto, não

podem ser negligenciados (CHURCHILL; PETER, 2003), o que exige a criação de valor do cliente como fonte de vantagem competitiva.

2.3 Matriz ou Mapa Importância-Desempenho Competitivo

Esse instrumento tem sido utilizado por diversos autores, dentre eles Engel *et al.* (1995), Kotler e Fox (1994) e Rust *et al.* (2001), ressaltando a importância de cada um dos atributos de valor associados a um serviço e o desempenho da instituição em relação aos mesmos. Desse modo, essa ferramenta apresenta os fatores que devem ser priorizados ou receber maior atenção na organização. Os maiores candidatos à melhoria serão aqueles que têm alta importância para os clientes e baixo desempenho da organização.

A figura 1 ilustra o cruzamento entre a importância dos critérios para o mercado e o desempenho nos critérios comparado à concorrência, dado por esta matriz “importância-desempenho”. Essa representação da Matriz Importância-Desempenho foi proposta por Slack (1993), ao classificar os critérios em “ganhadores de pedido”, “qualificadores” e “pouco relevantes”.

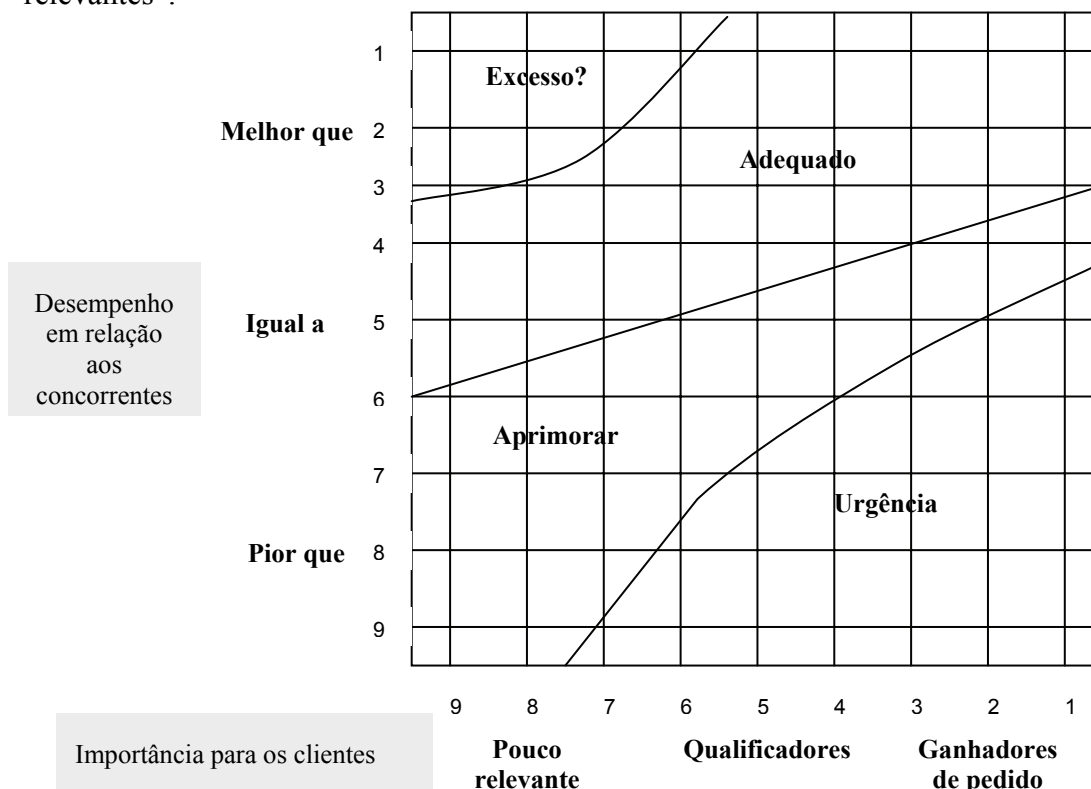


Figura 1 – Matriz Importância-Desempenho
Fonte: SLACK, 1993.

Apesar de ressaltarem sua importância, os autores citados não deixam claro qual método de coleta e análise de dados acerca do posicionamento dos concorrentes pode ser mais adequado em diferentes situações. Além disso, descrevem a importância dos atributos de valor (ou critérios de preferência) a partir de uma análise dissociada da realidade, avaliando-os isoladamente; quando, na prática, o cliente ao avaliar ou decidir sobre a preferência de um produto considera o conjunto de características que o produto contém.

Ainda nessa linha de análise do desempenho competitivo, Burns (1986) desenvolveu um modelo de análise (descrito no Quadro 2) voltado para a aplicação da matriz importância-desempenho, que permite uma análise de desempenho relativa aos dos concorrentes do setor.

| Importância do atributo | Nossa performance | Desempenho do concorrente | Resultado |
|-------------------------|-------------------|---------------------------|----------------------------|
| Alta | Fraca | Fraco | Oportunidade negligenciada |

| | | | | |
|--------------|-------|-------|-------------------------|------------------|
| | Boa | Bom | Desvantagem competitiva | |
| | | Fraco | Vantagem competitiva | |
| Baixa | Fraca | Bom | Competição empatada | |
| | | Fraco | Oportunidade nula | |
| | Boa | Bom | Alarme falso | |
| | | Fraco | Vantagem falsa | |
| | | | Bom | Competição falsa |
| | | | Fraco | |

Quadro 2 – Análise de Importância-Desempenho

Fonte: BURNS, 1986, p. 51.

A primeira coluna do Quadro 2 categoriza a importância de um determinado atributo como sendo alta ou baixa. Na presente pesquisa, a classificação em termos de importância dos atributos será identificada a partir da análise dos resultados da técnica de pesquisa de *conjoint analysis*. A partir dessa técnica é possível identificar a estrutura de valor ou de preferência dos clientes. A proposição de valor é obtida por meio da pesquisa direta entre clientes significativos do segmento alvo, a partir de questionários e análise de dados associados ao método estatístico da *conjoint analysis*. A partir do reconhecimento do valor do cliente é possível que sejam introduzidas melhorias no produto e serviços. (DIAS *et al.*, 2004).

A segunda coluna refere-se ao desempenho da organização em análise em relação ao atributo, independentemente de sua classificação em termos de importância. A terceira coluna, apresenta o desempenho do produto concorrente em relação ao mesmo atributo. A quarta e última coluna apresenta a situação mercadológica do produto em relação ao atributo específico. Portanto, de posse dessa análise a instituição pode avaliar seu posicionamento em relação aos concorrentes, naqueles atributos de valor para o cliente e definir ações estratégicas que permitam a organização obter uma vantagem competitiva.

2.4 Valor a partir de Atributos, em Diferentes Perspectivas

Para prover valor percebido pelos clientes e demais *stakeholders*, a instituição necessita identificar os atributos ou as características inerentes ao produto ou serviço. Duas são as perspectivas de análise acerca desses atributos de valor, a primeira está associada aos atributos de um produto ou serviço genérico. Nessa categoria podem ser incluídas as propostas de Engel *et al.* (1995), Garvin (1992), Giansi e Corrêa (1996), Parasuraman (1998, *apud.* Fitzsimmons, 2000), Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ, versão 2008), Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP, 2003) e Rust *et al.* (2001). A outra perspectiva está associada aos fatores de valor que são utilizados em serviços complexos. Estão incluídas nessa perspectiva as seguintes propostas: Baimbridge (2001), Batessini (2002), Einloft (2004), Friedmann (1998), Ministério da Educação – MEC (1998 *apud.* Meyer; Murphy, 2003; MEC/ INEP, 2007), Orr (2000), Paulina (2006), Prêmio Malcom Baldrige (BALDRIDGE, 2007), Prêmio Europeu de Qualidade – EQA (Zink; Schmidt, 1995, *apud.* Esteves, 1997), Rocha e Granemann (2003), Róna-Tas (2001) e Sperling (1998).

Pelo exposto é possível perceber que existem variados critérios ou atributos para avaliar o desempenho de serviços complexos e seu valor, considerando as diferenciadas perspectivas de análise. No entanto, as principais dimensões mencionadas pelas diferentes perspectivas, em sua maioria, são convergentes, isto é, estão contidas na perspectivas associadas aos produtos genéricos e aos serviços complexos.

O Quadro 3 apresenta as dimensões de valor associadas a cada uma dessas perspectivas:

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|------|-----------|------------|-------|-----------|----------|-----|------------|---------|----------|------|-----|-----|--------|-------------|-----------|----------|---------|
| Dimensão: | Rust | Parasuram | Gia.e Cor. | Engel | PNQ -PGPQ | Róna-Tas | Orr | Baimbridge | Paulina | Sperling | BMQP | MEC | EQA | Garvin | Ro.e Grane. | Batessini | Friedman | Einloft |
|-----------|------|-----------|------------|-------|-----------|----------|-----|------------|---------|----------|------|-----|-----|--------|-------------|-----------|----------|---------|

| | GERAL | | | | | | | | SERVIÇOS COMPLEXOS | | | | | | | | |
|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Qualidade do produto/serviço | X | | X | X | | X | X | X | | | | X | X | X | X | | X |
| Ambiente físico (instalações, laboratório, equipamentos, biblioteca)/ Estética | X | X | X | | | | X | | | X | | X | X | X | X | | X |
| Preço | X | | X | X | | | | X | | | | | | X | X | X | X |
| Acesso/conveniência (localização, facilidade de uso, horário, disponibilidade/turno) | X | | X | | | | | X | | X | | X | | X | X | X | X |
| Confiabilidade e consistência | | X | X | | | | | | | | | X | | | | | X |
| Segurança | | X | X | | | | | | | | | X | | X | | | X |
| Empatia e cordialidade | | X | | | | | | | | | | | | | | | X |
| Competência e qualificação profissional | | | X | | X | | X | | X | X | X | X | | | | X | X |
| Qualidade e velocidade de atendimento e resposta | | | X | | | | | | | X | | | X | | | | X |
| Flexibilidade do atendimento | | | X | | | | X | | | | | | | | | | X |
| Imagem da marca e reputação institucional | | | | X | | X | X | X | X | | | X | X | X | | | |
| Liderança/gestão institucional | | | | X | | X | | | | X | X | X | | | | | |
| Cultura e valores voltados para a qualidade | | | | X | | | | | X | X | | X | | | | | |
| Planejamento (políticas, estratégias e planos) | | | | X | | | | | X | X | X | X | | | | | |
| Foco e relacionamento com os clientes e demais stakeholders/parcerias | | X | | X | | X | | | | X | X | X | | | | | |
| Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável | | | | X | | X | | | | X | | X | | | | | |
| Informações e conhecimento | | | | X | | | | | | X | | X | | | | | X |
| Interação entre os processos e serviços de apoio | | | | X | | X | | | | X | X | X | | | | | X |
| Qualidade de vida | | | | X | X | | | | | | | | | | | | |
| Saúde financeira | | | | X | | X | | | | | | X | | | | | |
| Empregabilidade, estágio e mercado de trabalho/profissional. | | | | | X | | | X | | | X | X | | X | X | | |
| Grade curricular e projeto didático-pedagógico | | | | | | X | | X | X | | X | | | X | X | | |
| Performance e resultados efetivos do serviço prestado | | | | X | | X | | X | X | | X | X | X | X | X | | |
| Tempo de duração e dedicação à execução do serviço. | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | |

Quadro 3 – Estudo Comparativo das Diversas Perspectivas de Valor.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As principais dimensões mencionadas pelos autores que estão constantes em ambas as perspectivas são: qualidade dos produtos e serviços; ambiente físico e estética; preço; acesso e conveniência; competência e qualificação profissional. As principais dimensões de valor priorizadas, mais intensamente, na perspectiva associada aos serviços complexos são qualidade, ambiente físico, competência e qualificação profissional, performance e resultados efetivos, imagem da marca e acesso e conveniência.

3 Método Proposto

O Método de análise de posicionamento competitivo foi construído a partir de três dimensões principais: identificação da estrutura de preferência dos consumidores em diferentes segmentos de mercado, avaliação de desempenho de serviços complexos e análise

do posicionamento competitivo multidimensional. Para isso, são integradas, de forma adaptada, as seguintes técnicas: em relação à estrutura de preferência, utiliza-se a técnica de *conjoint analysis*; em relação à avaliação de desempenho, adota-se a técnica de grupo de foco e a aplicação de questionários com questões utilizando escalas do tipo *Likert* de 5 pontos; em relação à análise de posicionamento, adota-se a matriz importância-desempenho, voltada para um método comparativo.

Para a identificação da estrutura de preferência é necessário definir e adaptar a técnica de análise multivariada de *conjoint analysis* para o uso em um serviço complexo. Para a avaliação de desempenho torna-se necessário a realização de entrevistas de grupos de foco e aplicar questionários, junto aos consumidores atuais de serviços complexos competitivos, com base nos atributos de preferência e de diferenciação associadas a esses serviços. Para a análise de posicionamento competitivo utilizam-se como insumo os resultados dessas duas etapas e aplica-se a matriz importância-desempenho adaptada de Burns (1986) no estudo comparativo.

As etapas que envolvem o método desenvolvido estão apresentadas no fluxograma, representado na figura 2. O detalhamento de cada uma dessas etapas está desenvolvido com base em cinco questões: qual é o objetivo da etapa, quem é responsável por fazer a etapa, como fazer (qual técnica, ferramenta, formulário etc.), quais as saídas ou os resultados esperados da etapa e onde esses resultados serão usados (em quais etapas posteriores).

3.2 Descrição das Etapas do Método

Etapa 1 - Definir o objetivo de pesquisa de análise do posicionamento competitivo.

Objetivo: ter um planejamento claro acerca da finalidade e dos resultados pretendidos com a pesquisa, além do planejamento das decisões decorrentes da análise dos resultados. Esse planejamento é necessário para a definição do método e técnicas que serão utilizados no processo, além de promover um melhor entendimento do escopo do trabalho e gerar uma base importante para a busca do comprometimento dos gestores do serviço complexo.

Como fazer: Nessa etapa inicial, deve-se justificar a importância da pesquisa, com base na definição e caracterização do problema específico e dos objetivos de pesquisa.

Saídas ou resultados esperados. Problema, objetivos e escopo definidos.

Onde esses resultados serão usados. Essa etapa é a base para o desenvolvimento da pesquisa. A eficácia do trabalho depende da caracterização e planejamento corretos definidos nessa etapa.

Etapa 2 - Selecionar os Serviços Complexos e os Consumidores em que a Pesquisa é Aplicada

Objetivo da etapa: a seleção dos serviços complexos depende da caracterização prévia do problema, objetivo e escopo da análise. Portanto, a partir da etapa anterior, deve-se definir qual é o serviço complexo a ser analisado, quem são os seus principais concorrentes e quem são os consumidores atuais e potenciais desses serviços.

Como fazer. A seleção dos serviços deve estar fundamentada no escopo do trabalho. Propõe-se que o estudo esteja voltado para a análise de um serviço complexo e de seus principais concorrentes. A análise dos serviços concorrentes deve concentrar-se nas empresas do mesmo grupo estratégico que a empresa em questão. Além dos consumidores atuais, a população é formada pelos consumidores potenciais dos serviços que farão parte do estudo. Sugere-se que o método de amostragem seja probabilístico e a seleção seja estratificada para os consumidores atuais, caracterizando-se pela seleção de uma amostra significativa de cada subgrupo da população considerada. Esses subgrupos poderiam ser classificados, por exemplo, em função das características demográficas ou socioeconômicas. Mas, em serviços complexos, em função da forte interação dos consumidores com o processo de execução do serviço, é importante que esses grupos sejam determinados em função de seus diferentes

estágios de evolução com o serviço, por exemplo, em um serviço complexo do tipo ensino superior, seria importante, ter uma amostra estratificada de cada grupo de alunos por fase do curso. Para os consumidores potenciais, sugere-se que a seleção seja aleatória simples, visando facilitar a identificação dessa amostra, uma vez que, cada elemento da população tem chance determinada de ser selecionado, de forma causal e aleatória.

Saídas ou resultados esperados. Serviços complexos e respondentes definidos.

Onde esses resultados serão usados. Essa etapa deve preceder a definição dos atributos e níveis determinantes, descrita na Etapa 3, a seguir.

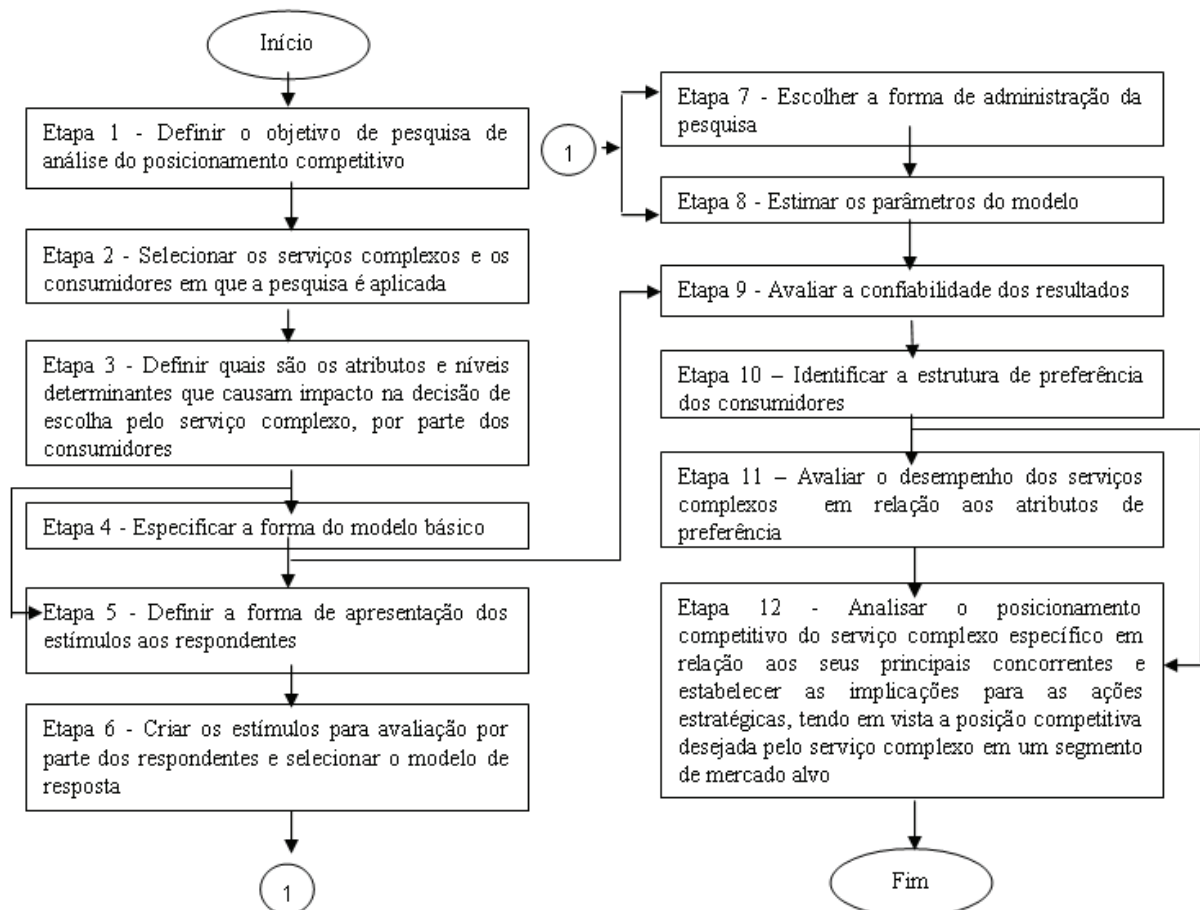


Figura 2 – Fluxograma do Método de Análise de Posicionamento Competitivo Desenvolvido.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Etapa 3 - Definir quais são os Atributos e Níveis Determinantes que Causam Impacto na Decisão de Escolha pelo Serviço Complexo, por parte dos Consumidores

Objetivo da etapa: consiste na determinação dos atributos relevantes que causam impacto na decisão de escolha de um serviço complexo. Cada serviço específico possui vários atributos, objetivos e subjetivos, mas não é possível ou até necessário testar todos. Então, identifica-se os atributos que sejam realmente importantes e determinantes. Fundamental, ainda, é a definição dos níveis dos atributos que melhor diferenciam os serviços complexos em análise.

Como fazer. Os atributos podem ser definidos pelo próprio pesquisador e pela equipe contratante, com base na experiência da equipe aliada a do pesquisador e na observação dos serviços complexos em análise e seus mercados, buscando-se identificar as características desses serviços que influenciam ou potencialmente afetam o processo de escolha do consumidor. Sugere-se que, uma primeira aproximação com o tema possa se dar pela realização de uma pesquisa bibliográfica, buscando-se por meio de dados secundários, estabelecer atributos importantes relacionados ao serviço em análise. Pode ser utilizada,

também, uma pesquisa qualitativa preliminar (como a pesquisa de grupos de foco, por exemplo) junto aos especialistas (indivíduos que dominam o conhecimento sobre o serviço específico) ou público alvo conhecido e complementá-la com uma análise quantitativa para selecionar os atributos determinantes. A análise quantitativa deve ser desenvolvida a partir de questionário, utilizando escalas ordinais do Tipo *Likert* de 5 pontos.

Saídas ou resultados esperados. Atributos e níveis determinantes identificados.

Onde esses resultados serão usados. Essa etapa é necessária para a decisão relacionada à regra de composição do respondente e ao tipo de relação entre as utilidades parciais de cada atributo, que é estabelecida na Etapa 4, descrita a seguir, e, para a Etapa 5.

Etapa 4 - Especificar a Forma do Modelo Básico

Objetivo da etapa. Essa etapa refere-se à decisão relacionada à regra de composição do respondente e ao tipo de relação entre as utilidades parciais. Na regra de composição do respondente, que envolve a escolha sobre como os fatores se relacionam uns com os outros no processo de decisão do respondente, existem duas alternativas: modelo aditivo ou interativo. Na relação entre as utilidades parciais, existem três possibilidades: linear (ou vetor), quadrática e utilidades parciais separadas (ou *part-worth*).

Como fazer. A regra de composição determina a forma que é utilizada na combinação dos atributos para a obtenção de um julgamento de valor ou de utilidade geral para um serviço complexo. Sugere-se o uso da forma aditiva, com base em um *software* estatístico. Essa opção é considerada pelos autores como sendo a mais usual e básica, uma vez que, exige menos avaliações do respondente e oferece maior facilidade na obtenção das estimativas para utilidades parciais, desconsiderando os efeitos de interação. Com base nisso, o pesquisador soma os valores ou as utilidades parciais de cada atributo para obter a utilidade geral para uma combinação de atributos, ou seja, o pesquisador soma o valor da utilidade de cada nível para conseguir o valor de preferência do estímulo ou serviço complexo que está sendo avaliado.

Saídas ou resultados esperados. Forma de modelo básico especificado.

Onde esses resultados serão usados. As decisões acerca da forma do modelo afetam tanto o delineamento dos estímulos, descrito na Etapa 5, quanto a análise das avaliações dos respondentes, descrita na Etapa 9.

Etapa 5 - Definir a Forma de Apresentação dos Estímulos aos Respondentes

Objetivo da etapa. Tendo especificado os fatores e níveis (Etapa 3) e a forma de modelo básico (definida na Etapa 4), deve-se decidir sobre o tipo de apresentação de estímulo, que pode ser: de troca, comparação aos pares, ou perfil completo.

Como fazer. A forma de apresentação dos estímulos está relacionada ao número de atributos. Portanto, propõe-se o método de perfil completo, que é recomendado quando o número de atributos é menor do que seis. Esse número foi sugerido na Etapa 3. Dentre a diversas vantagens associadas a esse tipo método, podem ser destacadas: apresenta uma maior aproximação com a realidade, dada a sua habilidade em reduzir o número de comparações por meio do uso de *delineamentos fatoriais fracionários* (ver Etapa 6).

Saídas ou resultados esperados. Forma de apresentação dos estímulos definida.

Onde esses resultados serão usados. Essa etapa, relacionada ao planejamento do método de apresentação dos estímulos, deve preceder a criação dos estímulos e a decisão que envolve o modelo de resposta, apresentados na Etapa 6.

Etapa 6 - Criar os Estímulos para Avaliação por parte dos Respondentes e Selecionar o Modelo de Resposta

Objetivo da etapa. Nessa etapa, devem-se definir os estímulos que serão avaliados pelos respondentes e a forma de avaliação (métricos e não-métricos).

Como fazer. A impossibilidade de se avaliar todas as combinações possíveis na formação dos estímulos torna necessário o uso de um delineamento fatorial fracionário. Com base nesse método, cria-se um subconjunto dos possíveis estímulos necessários para estimar os resultados. O delineamento pode ser criado usando programas de computador específicos que, de acordo com Siqueira (1996), garantem a ortogonalidade e definem o conjunto mínimo de perfis completos que permite estimar os parâmetros do modelo. No caso do perfil completo, o pesquisador pode optar pelo método não-métrico, também chamado de ordenação, (nominal ou ordinal) ou métrico (intervalar ou razão). O método não-métrico consiste na ordenação dos estímulos e o métrico na pontuação dos estímulos. Sugere-se o método de ordenação (não-métrico), tal que o entrevistado separe os estímulos em dois conjuntos: aceitável ou não e, finalmente, que os ordene, do primeiro (mais preferido) ao último (menos preferido).

Saídas ou resultados esperados. Nessa etapa, os estímulos são criados. Em geral, obtêm-se dois conjuntos de dados: de estimação e o conjunto retido e o modelo de resposta definido.

Onde esses resultados serão usados. O conjunto de estimação é usado para o procedimento de estimação (Etapa 8) e o conjunto retido serve para avaliar a confiabilidade (Etapa 9).

Etapa 7 - Escolher a Forma de Administração da Pesquisa

Objetivo da etapa. Escolha da forma de coleta das informações. Os meios básicos de coleta de informações são: entrevista pessoal, entrevista por telefone, questionário por correio e a utilização do computador interativo.

Como fazer. Propõe-se a utilização das entrevistas pessoais. Dentre suas vantagens, cabe destacar que este método é o mais eficaz no que se relaciona à qualidade das respostas, o que apresenta o maior percentual de retorno e o que permite ao entrevistador explicar as tarefas mais difíceis e, em tempo real, dirimir as dúvidas e dificuldades que o respondente possa ter.

Saídas ou resultados esperados. Método de coleta das informações definido e respostas obtidas.

Onde esses resultados serão usados. Ao obter as respostas do estudo, deve-se selecionar o método de estimação (Etapa 8) e, posteriormente, avaliar os resultados finais e o posicionamento competitivo dos serviços complexos em estudo.

Etapa 8 - Estimar os Parâmetros do Modelo

Objetivo da etapa. Selecionar o procedimento de estimação dos parâmetros do modelo.

Como fazer. Para que se possa desenvolver a estimação dos parâmetros do modelo, é necessário observar o tipo de avaliação e de apresentação do estímulo selecionado. Nesse estudo, para desenvolver a estimação, propõe-se a utilização da regressão linear com mínimos quadrados (MMQ - *OLS Regression*). A escolha pela regressão é determinada em função das disponibilidades do *software*. Com base nisso, é feito o cálculo das utilidades parcial e total de cada estímulo, e é calculada a importância relativa de cada atributo, primeiro, para cada respondente, em separado. Os resultados são agregados para obter um resultado para cada segmento e geral.

Saídas ou resultados esperados. Cálculo das utilidades parcial e total de cada estímulo e cálculo da importância relativa de cada atributo, de forma individual e agregada.

Onde esses resultados serão usados. Depois de quantificar a estrutura de preferência do consumidor, a confiabilidade dos parâmetros estimados será avaliada, descrita na Etapa 9.

Etapa 9 - Avaliar a Confiabilidade dos Resultados

Objetivo da etapa. Avaliar a confiabilidade dos parâmetros estimados na etapa anterior, de modo a determinar o grau de consistência em que o modelo prevê as avaliações de preferência feitas por cada respondente.

Como fazer. Para avaliar a qualidade das estimativas, sugere-se o uso de um *software* apropriado, como o SPSS, por exemplo, que efetua o cálculo do coeficiente de correlação *rô de Spearman* (em função da escolha da variável resposta não-métrica ou por ordenação estabelecida na Etapa 6) entre os valores de preferência estimados e as avaliações realizadas pelos respondentes (valores de preferência reais). A qualidade do modelo é estabelecida quando os coeficientes de correlação entre esses valores são altos. Além disso, para avaliar a confiabilidade, deve-se solicitar aos respondentes que avaliem um segundo conjunto de estímulos, denominado *holdout stimuli* (estímulo de validação), que serve para avaliar a consistência das respostas da pesquisa e a qualidade do ajuste do modelo. Com as utilidades estimadas, calculam-se os valores estimados de preferência dos estímulos *holdout*. A correlação entre esses valores de preferência e a resposta dos consumidores fornece uma aproximação da confiabilidade.

Resultados. Resultados validados.

Onde esses resultados serão usados. Essa avaliação deve preceder a identificação da estrutura de preferência dos consumidores, descrita a seguir.

Etapa 10 - Identificar a Estrutura de Preferência dos Consumidores

Objetivo da etapa. Identificar, de forma individual (para cada respondente) e agregada (por estrato), a estrutura de preferência dos consumidores potenciais e atuais de um serviço complexo, em diferentes segmentos.

Como fazer. Propõe-se que seja feita a estimação, primeiro, das funções de utilidade em nível individual e, depois, estimada a utilidade agregada por estrato, identificando, dessa forma, o modelo de preferência de cada grupo de consumidores. Assim, ao estimar as preferências individuais de cada consumidor, torna-se possível, também, agrupá-los por meio de algum critério de semelhança e formar segmentos com estruturas de preferência semelhantes. Em serviços complexos, sugere-se que cada estrato seja estabelecido em função das diferentes fases de evolução e de interação do consumidor com o produto. Para identificar a estrutura de preferência, deve-se desenvolver a avaliação da importância dos atributos e níveis. Para isso, recomenda-se, novamente, o uso de um *software* apropriado, que atribui valores ou utilidades para cada nível de cada atributo, em função dos julgamentos de preferência fornecidos pelos respondentes, e gera gráficos sobre as utilidades individuais e agrupadas.

Saídas ou resultados esperados. Modelo de estrutura de preferência identificado, individualmente, para cada estrato e de forma geral.

Onde esses resultados serão usados. A estrutura de preferência deve servir na avaliação de desempenho (Etapa 11), indicando os atributos a serem avaliados e é utilizada, também, na análise do posicionamento competitivo (Etapa 12).

Etapa 11 - Avaliar o Desempenho dos Serviços Complexos em Relação aos Atributos de Preferência

Objetivo da etapa. Avaliar o desempenho dos serviços complexos em relação aos atributos de preferência, na perspectiva dos seus consumidores atuais.

Como fazer. Propõe-se que os dados acerca do desempenho dos serviços complexos sejam coletados junto aos seus consumidores atuais, dadas as suas elevadas interferências e co-responsabilidade nos resultados. Essas informações devem ser coletadas por meio de um questionário, contendo questões semi-estruturadas, com “questões fechadas” (caracterizando escalas ordinais do Tipo *Likert* de 5 pontos) e “questões abertas”, deixando um espaço para que os consumidores acrescentem os atributos que não estão contemplados pelo questionário. Além disso, em função das características particulares dos serviços complexos, sugere-se a aplicação da técnica de grupo de foco, junto aos consumidores atuais de cada um desses serviços complexos (definidos na Etapa 2), envolvendo de seis a doze pessoas em uma sessão.

O entrevistador nesse grupo precisa ser objetivo, conhecer o tema objeto de análise e dominar técnicas de dinâmica de grupo.

Saídas ou resultados esperados. Desempenho auferido dos serviços complexos envolvidos no estudo.

Onde esses resultados serão usados. A avaliação de desempenho dos produtos é necessária para a análise do posicionamento competitivo (Etapa 12).

Etapa 12 - Analisar o posicionamento competitivo do serviço complexo específico em relação aos seus principais concorrentes e estabelecer as implicações para as ações estratégicas, tendo em vista a posição competitiva desejada pelo serviço complexo em um segmento de mercado alvo.

Objetivo da etapa. Analisar o posicionamento competitivo de um serviço complexo e seus principais concorrentes.

Como fazer. A análise do posicionamento será feita com base na estrutura de preferência dos consumidores, identificada na Etapa 10, e no desempenho dos serviços complexos em relação aos seus principais concorrentes, identificado na Etapa 11. Estabelecida a estrutura de preferência, individualmente e agrupada, e o desempenho dos serviços complexos concorrentes será possível avaliar o posicionamento competitivo de um serviço específico em relação aos seus principais concorrentes, em cada segmento-alvo. Para essa análise, sugere-se a utilização adaptada da técnica matriz importância-desempenho proposta por Burns (1986), apresentada no quadro 2. Com base nessa matriz, pode-se classificar o desempenho de um serviço complexo em uma das oito células. Entretanto, diferentemente do que propõe Burns (1986), os atributos de valor que caracterizam a preferência do serviço complexo devem ser avaliados conjuntamente, assemelhando-se ao processo real, em que o consumidor ao avaliar ou decidir sobre a preferência de um serviço complexo considera o conjunto de características que o serviço contém. Então, nesse estudo, a análise do posicionamento competitivo está baseada na estrutura de preferência dos consumidores, em diferentes segmentos, e não em atributos isolados. Além disso, esse processo de análise pode servir, também, como um guia para o desenvolvimento de ações estratégicas, que podem variar em função dos diferentes posicionamentos associados ao serviço complexo.

Saídas ou resultados esperados. Oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos e ações estratégicas.

Onde esses resultados serão usados (em quais etapas posteriores). Apresenta o resultado final da análise de posicionamento competitivo do serviço complexo.

4 Considerações Finais

Este trabalho procurou contribuir para o desenvolvimento de um método de análise de posicionamento competitivo multidimensional de serviços complexos que incorpora as percepções de valor de cada consumidor, de segmentos-alvo e de grupos de consumidores (*clusters*) com preferências semelhantes, associadas às características do serviço que compõem a estrutura de preferência. Para a execução desse objetivo, foi definido um método estatístico para medir a estrutura de preferência dos consumidores de serviços complexos e estabelecer a importância relativa que os consumidores atribuem a um conjunto de características e níveis particulares associado ao serviço, também foram identificados segmentos e grupos de consumidores com estruturas de preferência similares associadas a um serviço complexo e, finalmente, foi estabelecido o desempenho de serviços complexos com base em atributos de preferência.

Em trabalhos futuros, pretende-se mostrar uma aplicação do método em um serviço complexo específico para validar a proposta e estabelecer a análise do posicionamento

competitivo e, também, as ações estratégicas necessárias à obtenção de vantagens competitivas.

Referências

- ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação estratégica em organização universitária**: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- ANSOFF, I. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BAIMBRIDGE. *Institutional determinants of entry into UCAS clearing: a study of economics departments*. **Journal of Further and Higher Education**, v. 25, n. 1, 2001. Disponível em <<http://www.ebsco.com>>. Acesso em: 30 out. 2006
- BALDRIDGE, J. V. *Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes?* In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **Dynamics of organizational change in education**. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, p. 167-185, 1983.
- BALDRIDGE NATIONAL QUALITY PROGRAM EDUCATION. **Education criteria for performance excellence USA: Nist**. Disponível em <http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2007_Education_Criteria.pdf>. Acesso em 03 jan. 2007.
- BATESSINI, M. **Método de análise conjunta com estimulação em duas etapas**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- BURNS, A. C. *Generating marketing strategy priorities based on relative competitive position*. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 3, n. 4, p. 49-56, 1986.
- CAMPOMAR, M. C.; SIQUEIRA, J. O. Um enfoque quantitativo ao problema da análise do valor de um bem. In: *Annual Conference – BALAS – Regionalism and Globalization in Latin America: A contradiction?*, 1997, Rio de Janeiro. BALAS 1997, 1997. V. II. p. 901.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DIAS, S. R. *et al.* **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- EINLOFT, L. **Atributos relevantes na satisfação do cliente em unidade de tratamento intensivo pediátrico**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- ENGEL, J.; BLACKWEL, R.; MINIARD, P. **Consumer behavior**. 8. ed. USA: The Dryden Press, 1995.
- ESTEVES, P. C. L. **Uma análise da experiência da Gestão pela Qualidade**: um estudo de caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Gestão Universitária). Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 1997.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- FITZSIMMOS, J.; FITZSIMMOS, M. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FRIEDMANN, L. S. **Análise de preferência**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP), São Paulo, 1998.
- GALLIANO, A. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1996.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIANESI, I.; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

KOTLER, P.; FOX, K. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MEC/INEP. Censo do Ensino superior. **Ministério da Educação/ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais**. Disponível em: <<http://sinaes.inep.gov.br:8080/sinaes>>. Acesso em: 05 jan. 2007.

MEYER, V.; MURPHY, J. P.. **Dinossauros, gazelas e tigres**. Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. 2 ed. ampliada. Florianópolis: Insular, 2003.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ORR, S. *The organizational determinants of success for delivering fee-paying graduate courses*. **The international Journal of Education Management**, v. 14, n. 2, 2000. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 18 set. 2006.

PAULINA, I. **Educação: um plano da creche ao diploma**. Revista Veja. 25 out. 2006.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5. ed. RJ: Campus, 1991.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva das Nações**. SP: Campus, 1993.

PRÊMIO GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - PGQP. **Critérios da Excelência 2003**. Disponível em: <[http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/servicos/sistema de avaliacao](http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/servicos/sistema_de_avaliacao)>. Acesso em: 24 jan. 2007.

PROGRAMA NACIONAL DE QUALIDADE - PNQ. **Critérios de Excelência 2007: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. Disponível em <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em 20 jan. 2007.

ROCHA, C.; GRANEMANN, S. **Gestão de instituições privadas do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

RÓNA-TAS, A. *Quality and the market: global problems seen from a national context*. In: **International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education. Conference on Quality, Standards and Recognition**, 2001. Disponível em <<http://www.utwente.nl>>. Acesso em: 26 set. 2006.

RUST, R.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SIQUEIRA, J. O. **Mensuração da estrutura de preferência do consumidor: uma aplicação de Conjoint Analysis em marketing**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). São Paulo, 1996.

SPERLING, J. *The american for-profit university: a model for information economy*. **Institute of Economic Affairs**, 1998. Disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 11 dez. 2006

STAMER, J. **Competitividade Sistêmica: competitividade internacional das empresas e as políticas requeridas**. São Paulo: IAD, 1994.