

2

Referencial Teórico

2.1.

Marketing de Serviços

Ao longo das últimas décadas, o setor de serviços ganhou importância na economia mundial e brasileira, relativamente aos setores industriais e agropecuários. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE, enquanto os serviços detinham 39% de participação no produto interno bruto nacional em 1985; em 2002, esta participação atingiu 60,3%, superando amplamente as atividades industriais e de agropecuária.

De acordo com Kurtz & Clow (1998), o rápido crescimento do setor de serviços, observado a partir da Segunda Guerra mundial, deve-se fundamentalmente à invenção dos computadores e ao aprimoramento das telecomunicações.

Fatores econômicos, como o aumento da renda per capita da população mundial, e demográficos, como o envelhecimento desta mesma população, também influenciaram os indivíduos a gastarem mais em serviços, mas também não se podem descartar as mudanças em aspectos culturais, sociais e do estilo de vida dos indivíduos no mundo nas últimas décadas como fatores impulsionadores para o crescimento dos serviços. A mudança do papel da mulher na sociedade e o tempo dispensado para lazer, por exemplo, são algumas das causas que influenciaram os indivíduos em suas atitudes em relação aos serviços.

Pela elevada participação na economia mundial e na composição dos produtos vendidos atualmente, o segmento de serviços e suas peculiaridades são cada vez mais estudados.

Segundo Kotler (1998, p.412), o serviço é “toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de serviços pode ou não estar ligada ao produto físico”. Como exemplo de serviços podem ser citados: realização de

consultas médicas, manutenção de veículos, aplicações em instituições financeiras, prestação de consultorias ou atividades acadêmicas relacionadas à educação.

2.1.1.

Características dos Serviços

Os serviços possuem quatro características inerentes à sua prestação que não são encontradas em produtos ou bens. As características são intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e variabilidade.

Segundo Kurtz e Clow (1998), a intangibilidade está associada ao fato de os serviços não poderem ser vistos, provados, ouvidos, cheirados ou sentidos antes de serem comprados.

Consoante autores como Murray (1991) e Kurtz e Clow (1998) a intangibilidade é a característica mais crítica que distingue os serviços dos bens. Para redução da intangibilidade, os prestadores devem focar o serviço sobre seus aspectos tangíveis, estimular a propaganda boca a boca, criar uma forte imagem corporativa, usar meios personalizados de comunicação e estimular seus empregados a se comunicarem com os consumidores. Exemplificando, serviços como viagens de avião, eventos esportivos ou educação (serviço que faz parte do escopo desta pesquisa) são altamente intangíveis.

A perecibilidade, segundo Kotler (1998), está associada à impossibilidade dos serviços serem estocados e armazenados para venda ou uso futuro. A fim de reduzir o efeito da perecibilidade, o prestador de serviço deve elaborar estratégias para lidar com a demanda flutuante, de modo que consiga balancear sua capacidade de acordo com a demanda existente. Para indústrias de elevada sazonalidade, as dificuldades para manejar a perecibilidade são maiores.

Zeithmal, Parasuraman e Berry (1985), em suas pesquisas sobre problemas e estratégias no setor de serviços, realizada com mais de 1000 empresas com diferentes características, concluíram que a percepção da flutuação da demanda é um problema universal para todos os prestadores de serviços. Esta conclusão está relacionada à impossibilidade de estocar os serviços (perecibilidade).

Destaca-se que, quanto maiores forem a intangibilidade e perecibilidade, maior será o grau de incerteza do consumidor quanto à qualidade e à prestação do

serviço. Murray (1991) ressalta que, nestes casos, onde o risco é maior, o consumidor tenderá a procurar, mais enfaticamente, informações relevantes sobre o serviço em questão.

No que diz respeito à terceira característica dos serviços, a inseparabilidade, Kurtz e Clow (1998) afirmam que o conceito está associado à diferença entre produtos físicos e serviços no tocante a produção, estocagem e consumo. Diferentemente dos bens físicos, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente e, por isso, sua qualidade depende da habilidade do prestador e de sua interação com o cliente.

A variabilidade, segundo Kurtz e Clow (1998), está associada aos níveis de qualidade de serviço que podem variar, visto que dependem da figura dos prestadores e de como estes o realizam.

Por conta da variabilidade, a padronização e controle de qualidade dos serviços é complexa. Para redução da variabilidade pode ser adotada a industrialização de processos, por meio da utilização de máquinas e automação ou a customização dos serviços. Esta propiciará aos consumidores serviços diferentes, mas que atenderão às necessidades específicas de cada cliente, reduzindo a variabilidade de serviços indesejada.

2.1.2.

Classificação dos serviços

Para Kurtz & Clow (1998), a classificação de serviços além de propiciar um bom entendimento do serviço prestado, permite que os profissionais de marketing classifiquem e agrupem serviços com características comuns a fim de desenvolverem estratégias adequadas a cada grupo de serviços. A tabela seguinte expõe a classificação proposta por Myra (1994).

Nível de Classificação	Categoria	Opções
Natureza da Organização	Proposta (satisfaz necessidade de)	Indivíduos Negócios Ambos
	Estratégia	Rentável Não Rentável
	Tipo	Pública Privada
Natureza do Serviço	Grau de Envolvimento de Bens e Serviços	Serviço Combinado Serviço Puro
	Serviço Direcionado para:	Indivíduos Coisas
	Distância relativa entre Cliente e Prestador	Alto Médio Baixo
Relacionamento com o Cliente	Tipo de Relacionamento	Formal Informal Ambos
	Grau de Participação	Cliente deve estar presente Cliente deve começar e terminar o serviço Cliente deve começar o serviço Cliente deve terminar o serviço
Natureza da Demanda	Nível de Demanda	Demanda excede capacidade Demanda as vezes excede capacidade Demanda não excede capacidade
	Nível de Flutuação	Ampla Estreito Variável Sem Flutuação
Pacote de Serviço	Número de Bens e Serviços	Um serviço Um serviço, um bem Um serviço, múltiplos bens Múltiplos serviços Múltiplos serviços, um bem Múltiplos serviços, múltiplos bens
	Unidades de Serviço	Definido por situação Definido por tempo Ambos
	Grau de Equipamentos	Alto Médio Baixo
	Grau de Customização	Alto Médio Baixo
	Grau de Durabilidade	Alto Médio Baixo
Método de Distribuição	Disponibilidade do Serviço	Um local Múltiplos Locais
	Natureza da Entrega	Contínua Discreta Ambas
	Alocação de Capacidade	Reserva Ordem de chegada Preferencial Reserva e ordem de chegada Reserva e preferencial Ordem de chegada e preferencial Reserva, Ordem de chegada e preferencial

Figura 1 – Classificação dos Serviços (Fonte: Adaptado de Myra Mabel Perez Rivera, "A Systematic Classification of Services to Gain Strategies in Services Marketing", Developments in Marketing Science, Vol. 27 (1994). Nashville. TN: Academy of Marketing Science, pp. 386-390. Academy of Marketing Science em Kurtz, David L., Clow, Kenneth, Services Marketing, John Wiley & Sons, 1998.

Considerando-se a classificação de serviços proposta, os cursos de mestrado em administração de empresas podem ser enquadrados da seguinte forma:

Em relação à natureza da organização, pode-se dizer que os cursos de mestrado atendem tanto a indivíduos quanto a organizações, tendo em vista que os estudantes serão absorvidos por empresas que, no geral, têm interesse na capacitação dos seus funcionários; tais cursos podem ser ou não rentáveis, o que dependerá da estratégia das instituições de ensino. Os cursos, no Rio de Janeiro, também podem ser prestados por instituições públicas ou privadas.

Quanto à natureza do serviço, estes cursos são compostos fundamentalmente por serviços. Os bens podem estar relacionados à infraestrutura prestada, como o fornecimento de livros ou de computadores para os alunos. Por ser um serviço praticamente puro, de acordo com Kurtz & Clow (1998), as características de intangibilidade e perecibilidade são realçadas. A execução do serviço é direcionada para indivíduos, os alunos dos cursos.

A distância entre o prestador e o consumidor é baixa, o que significa que o prestador e o cliente (aluno) devem estar presentes quando o serviço é fornecido. Por esta razão cabe à instituição de ensino oferecer o espaço físico para a prestação do serviço.

No tocante ao tipo de relacionamento com o cliente, os cursos de mestrado podem ser considerados informais. A informalidade está associada ao fato de que só se paga o curso se este for realizado pelo aluno. A receita das universidades é proporcional à taxa de matrículas. Ressalta-se que, em serviços informais, a previsão da demanda é menos precisa. Destaca-se que esse princípio não se aplica ao caso das universidades públicas, visto que os cursos prestados são subsidiados por agências governamentais ou diretamente, pelo próprio governo. No caso das escolas públicas, pode-se considerar que a informalidade é ainda mais acentuada do que no caso das escolas privadas.

Em relação à participação, os alunos devem estar presentes durante a prestação efetiva do serviço. Nestes casos, a infra-estrutura oferecida pelo prestador pode constituir-se em importante fator na avaliação do cliente. No caso das universidades, as salas de aula, localização do campus, e segurança seriam algumas das características associadas às facilidades oferecidas.

Quanto à natureza da demanda, pode-se afirmar que a demanda poderá exceder ou não a capacidade do curso. Isto dependerá obviamente do interesse dos

aspirantes por uma dada instituição. Entretanto, a demanda, em certo momento, dependerá também da propensão das pessoas a aumentarem suas capacitações. Observa-se, no entanto, que a procura por cursos de mestrado em administração tem crescido nos últimos anos, porém a oferta não tem acompanhado este crescimento na mesma proporção. Ressalta-se que o desbalanceamento entre oferta e demanda, pode propiciar oportunidades às instituições de ensino, tendo em vista que estas poderão oferecer cursos de mestrado pagos, e alguns, até mesmo, mais caros do que já oferecem.

Pode-se considerar que o nível de flutuação da demanda é variável ano a ano, mas a taxa de mudança deve ser mais claramente observada a longo prazo. É provável que o interesse por cursos cresça à proporção que a competição no mercado de trabalho fique mais acirrada, mas este efeito provavelmente só será melhor visualizado em prazos longos e não de um ano para outro.

Quanto ao pacote de serviços, isto é em relação à quantidade de bens e serviços prestados, pode-se dizer que estes são múltiplos. A universidade poderá, por exemplo, oferecer diversas opções de cadeiras e ênfases a serem cursadas, além da possibilidade de realização de intercâmbios com universidades, ou parcerias com empresas para realização de estágios.

Em termos das unidades de serviço, os cursos de mestrado são definidos por tempo, tendo em vista que cada aluno só utilizará o serviço uma vez. No que diz respeito aos equipamentos, se forem consideradas a infra-estrutura e a capacitação do corpo docente necessário para tal prestação, pode-se considerar que o grau de utilização é alto, embora seja difícil defini-lo.

A customização oferecida também poderá ser elevada e dependerá do grau de exigência dos professores em relação a cada aluno. No geral, considerando-se que cada estudante dever ter como objetivo realizar um trabalho final de curso, pode-se dizer que existe alto grau de customização. O mesmo pode-se afirmar para a durabilidade. Após a conclusão do curso de mestrado, o aluno, teoricamente, estará apto a realizar pesquisas e aplicar o conhecimento adquirido por um longo período.

Quanto ao método de distribuição, os cursos de mestrado podem ser oferecidos, ou não, em múltiplos locais, embora usualmente sejam ministrados em um único local. Ressalta-se, entretanto, que o aluno, por exemplo, pode ter

liberdade para cursar cadeiras em outras instituições, o que caracterizaria multiplicidade de locais.

As aulas que compõem os cursos também são oferecidas a diversos alunos simultaneamente, o que caracteriza o consumo coletivo. A alocação da capacidade do curso é classificada como reserva. O aluno, após concluir o processo de seleção e ser bem sucedido, tem o direito garantido de ingressar no curso de mestrado.

Kurtz & Clow (1998) observam que a classificação dos serviços é fundamental para seu entendimento. Desse modo, os profissionais de marketing terão mais facilidade para trabalhar com o marketing *mix*, com o intuito de elaborar as estratégias necessárias para incrementos de receita, lucro ou estabelecimento de vantagens competitivas. Os autores descrevem os elementos do marketing *mix* da seguinte maneira: serviço, preço, distribuição, promoção e imagem da firma.

Devido à intangibilidade do serviço, o preço é um elemento importante do marketing *mix*. Dentro de certos limites, o consumidor tende a acreditar que preços mais altos podem significar maior qualidade, e, conseqüentemente, que preços mais baixos, representam qualidade inferior.

A distribuição representa outro desafio para os profissionais da área de serviços uma vez que se refere à disponibilidade e à acessibilidade do serviço pelo cliente. Ao contrário dos bens, os serviços exigem a presença do prestador (fabricante, no caso dos produtos) em algum momento na fase de execução. Além disso, existe uma dificuldade superior dos serviços no que tange à replicação dos serviços por diversas localidades.

Por fim, segundo Kurtz e Clow (1998), destaca-se a imagem da firma, como elemento crucial no processo de decisão de compra. A imagem da firma está associada ao que os consumidores pensam a respeito da organização.

Tanto a experiência pessoal quanto a propaganda boca a boca, positiva ou negativa, são exemplos de fatores que influenciam a imagem da empresa. O gerenciamento de uma imagem positiva é essencial para um prestador de serviço, tendo em vista que o processo para reconstrução desta imagem, em caso de depreciação, é complexo e custoso.

2.2.

Desenvolvimento de Produtos

Um produto ou serviço deve satisfazer as necessidades ou desejos dos seus clientes no momento em que é oferecido ao mercado. Para tanto, são necessários investimentos em recursos e em tempo no processo de desenvolvimento desses serviços, com o objetivo de conhecer a preferência e a percepção dos consumidores potenciais, com vistas a minimizar o risco de insucesso no lançamento dos mesmos.

Segundo Lilien e Rangaswamy (1998), o produto é o elemento mais importante do marketing *mix*, o que aumenta a responsabilidade de gestores de produtos e serviços no processo de tomada de decisão no desenvolvimento e manutenção dos produtos de sucesso.

Urban e Hauser (1993) descrevem e propõem que o processo de desenvolvimento de produto contemple cinco fases essenciais. Entre cada fase deve ser tomada a decisão sobre a continuidade ou não do projeto de serviço/produto. Apesar das fases serem subseqüentes, o processo proposto pelo autores pode ser adaptado segundo a configuração do produto ou as necessidades de tempo e recursos da firma.

Os autores afirmam que as motivações para o desenvolvimento de novos produtos/serviços estão fundamentadas na busca por melhores resultados financeiros, no crescimento de vendas e participação de mercado, no rápido avanço tecnológico, na alta competitividade existente entre as empresas, no ciclo de vida do produto/serviço (na fase de maturidade para declínio ou declínio), na possibilidade de entrar em novos mercados e defender os mercados existentes, nas regulamentações do governo que podem determinar alterações nos produtos/serviços existentes, nos custos dos materiais, nas mudanças demográficas ou de estilo de vida dos consumidores, nas iniciativas de fornecedores e, por fim, na possibilidade de combinar competências com outras firmas por meio de alianças estratégicas.

Em complemento, os autores discorrem sobre a importância em se desenvolver novos serviços/produtos para combater possíveis declínios de vendas e lucros ao longo do tempo, mudanças dos mercados e tecnologias, ou inovações de empresas atuantes no ambiente.

Contudo, Urban e Hauser (1993) ressaltam que o lançamento de serviços/produtos, além de ser arriscado e possuir altos índices de frustração/insucesso também pode apresentar, neste último, perda tempo, da organização, de recursos humanos alocados em projetos falhos, bem como apresentação de custos elevados, os quais estão associados principalmente à pesquisa e desenvolvimento, engenharia, pesquisa de marketing, desenvolvimento de marketing, e pré-testes de produtos antes do lançamento.

Urban e Hauser (1993) enfatizam que a estratégia de lançamento de novos produtos deve estar inserida na estratégia corporativa da organização, cujo processo permeia a análise de ameaças e oportunidades do ambiente, a identificação de forças e fraquezas da organização, e a análise dos fenômenos que envolvem a demanda e a competição em determinado mercado.

Os autores distinguem duas estratégias principais no desenvolvimento de produtos: as estratégias reativas ou pró-ativas. As reativas contemplam as estratégias de defesa (estas têm o objetivo de proteger o lucro de produtos existentes), as de imitação (que consistem em replicar rapidamente o produto da concorrência), as de lançamento, posterior às de imitação com melhorias no produto, e as de atendimento propositado das solicitações dos consumidores.

Já as estratégias pró-ativas, segundo os autores, englobam as baseadas no esforço de pesquisa e desenvolvimento de produtos tecnicamente superiores, as baseadas na antecipação em identificar as necessidades dos consumidores (visando ao desenvolvimento de produtos que forneçam os benefícios essenciais para atingir essas necessidades), as estratégias fundamentadas em idéias empreendedoras, as estratégias de fusão ou aquisição de modo a gerar sinergia entre as firmas em benefício das necessidades dos clientes, e, por fim, alianças estratégicas formais entre organizações.

2.2.1.

O Processo de Desenvolvimento

Urban e Hauser (1993) afirmam que, para determinar a escolha da melhor estratégia, é necessário compreender as variáveis que permeiam o ambiente de competição e os objetivos da firma. A seguir, pode ser visualizado o modelo de processos, idealizado por Urban e Hauser, para o desenvolvimento de novos

produtos baseados em estratégias pró-ativas, que contempla cinco fases (identificação de oportunidades, design do produto, testes, introdução e gerenciamento do ciclo de vida do produto).

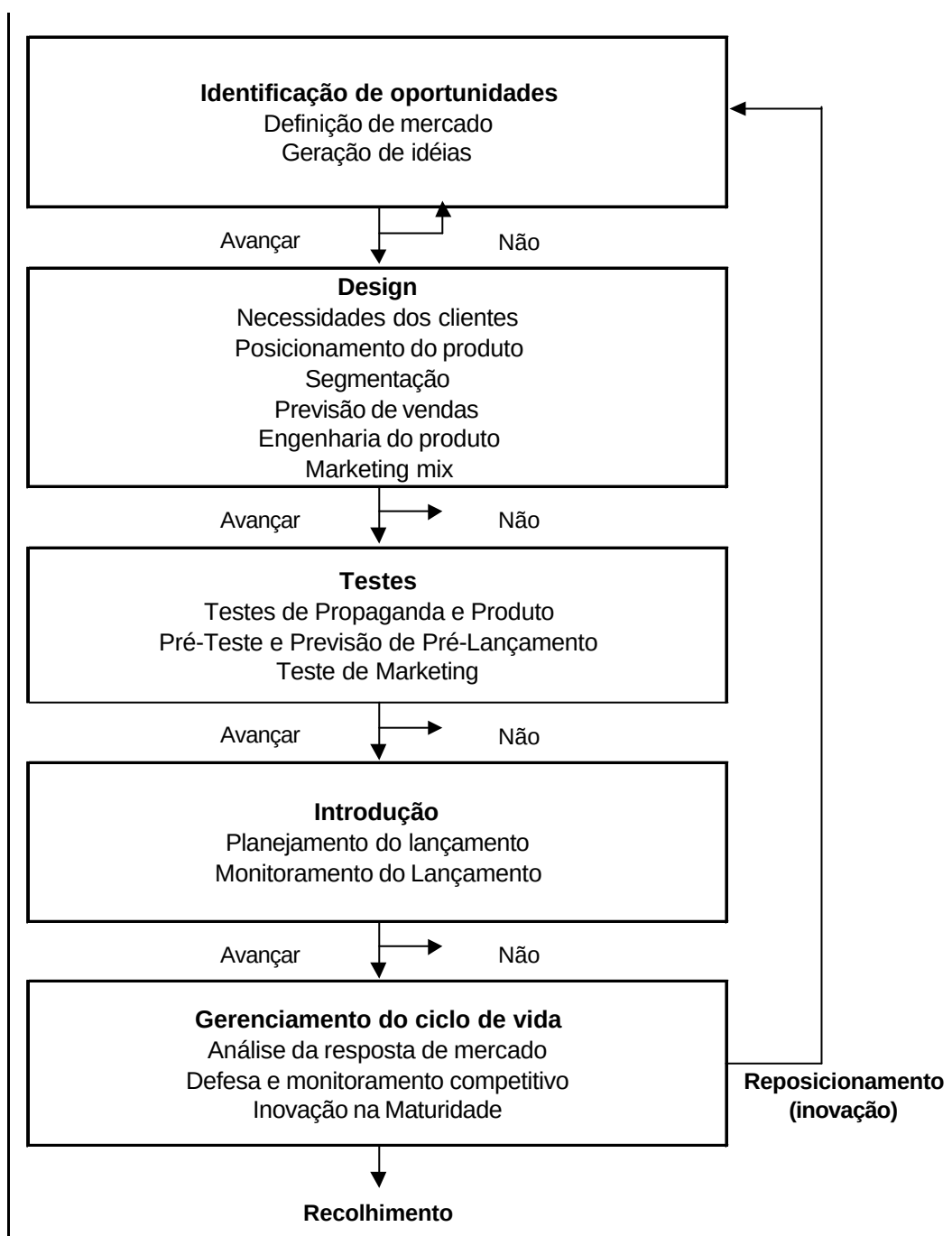


Figura 2 – Processo de desenvolvimento de novos serviços e produtos (Fonte: URBAN, G.L. & HAUSER, J.R. Design and Marketing of New Products. New Jersey: Prentice Hall, 1993)

Entre cada fase do processo, os gestores decidem se o processo continua ou se deve ser abandonado.

Segundo Urban e Hauser, na primeira etapa do processo, denominada identificação de oportunidades, gerentes e funcionários geram idéias que são relacionadas às oportunidades existentes no mercado.

Na fase subsequente, de formulação ou design do produto, a empresa transforma as idéias em características físicas e psicológicas que serão atribuídas ao serviço. Nesta etapa, procura-se entender e identificar as necessidades dos consumidores, os segmentos de mercado existentes, as hipóteses alternativas para posicionar o produto em cada segmento, e, por fim, os *trade offs* entre o custo/benefício de desenvolvimento e as características hipotéticas dos produtos elaborados. Ao final desta etapa, são geradas previsões iniciais de vendas dos produtos elaborados.

Na fase posterior, de testes das alternativas, os gestores submetem os produtos/serviços e propaganda aos testes de mercado. Nesta etapa, os gestores do produto devem verificar se os objetivos de participação de mercado, lucro e aceitação do produto estão coerentes com os planos de marketing da empresa. Essa fase é relevante porque aumenta as chances de sucesso do serviço e conseqüentemente reduz o risco de investimento do projeto.

Urban e Hauser descrevem que a fase seguinte à testagem, denominada introdução, contempla a implementação do plano de marketing do produto, que envolve decisões estratégicas e táticas relacionadas à produção, políticas de preços, propaganda ou distribuição do produto. Neste estágio, é relevante para a empresa monitorar o produto, visando à confrontação de seu desempenho e o plano de marketing estabelecido.

A quinta e última etapa do modelo proposta por Urban and Hauser contempla o gerenciamento do ciclo de vida do produto/serviço. O gerenciamento tem como objetivo manter o crescimento e lucratividade do produto ao longo de sua vida. Na etapa de declínio, a organização deve monitorar se esta fase será prolongada, se antecipará o recolhimento do produto/serviço, se fará um reposicionamento do mesmo ou se irá revitalizá-lo.

Ao analisar a eficácia do modelo, Urban e Hauser observam que muitas empresas possuem diretrizes teóricas similares ao modelo proposto; porém, ao implementarem o processo desviam-se da disciplina do modelo, ignorando atividades essenciais para o sucesso do lançamento do produto, como pesquisas de mercado, por exemplo.

Dentre os desvios apontados pelos autores, destacam-se a geração espontânea e indisciplinada de idéias, sem realização de pesquisas e testes de mercado, o lançamento de produtos tecnicamente superiores, mas que não satisfazem as necessidades dos clientes e a pressão por resultados, que induz a empresa a lançar extensões de produtos que são inadequados ao mercado, sem esperar pelos produtos nas linhas de desenvolvimento.

Assim como Urban e Hauser, Cooper (1986), também apontou a falta de processos rígidos e exaustivos no desenvolvimento de produtos, negligência em relação a pesquisas de mercado, ausência de pré-testes de mercado, e deficiência nos planos de negócios, como os principais fatores causadores de insucesso nos lançamentos de produtos.

Lilien e Rangaswamy (1998), em complemento, enfatizam que os novos produtos devem ser lançados no momento adequado e, obrigatoriamente, oferecer valor aos clientes, além de causarem impressão positiva nos consumidores e de reforçar a posição estratégica da empresa no mercado. A não observância destes itens pode levar à perda de competitividade da empresa fornecedora ao longo do tempo.

Para garantir a eficácia do lançamento e a competitividade da empresa, Lilian e Rangaswamy afirmam que atualmente as empresas adotam novas abordagens e técnicas, como medidas do ciclo de vida dos produtos ou mecanismos organizacionais de medição, que, com o auxílio de modelos computacionais, facilitam a tomada de decisão em cada estágio do processo de desenvolvimento de produtos.

Griffin (1993) destaca que atualmente as inovações tecnológicas são mais freqüentes e os ciclos de vida dos produtos encolheram. Por isso a autora propõe incluir, no processo de tomada de decisão do desenvolvimento de produtos, simulações de ciclos de vida de produtos testados no mercado relacionados com o tempo que levarão para serem desenvolvidos. Por meio do modelo de medição de ciclos proposto pela autora, as empresas poderiam prever o tempo de desenvolvimento dos produtos, relacionando-os com a taxa de sucesso no lançamento no mercado.

2.2.2.

O Modelo *NewProd*

Dentre os modelos de análise do sucesso obtido no lançamento de novos produtos, pode-se citar o *NewProd* que associa os riscos e compensações do lançamento do serviço e determina os recursos organizacionais necessários para maximizar as chances de sucesso no lançamento. Este modelo, idealizado por Cooper, tem o objetivo de prover diagnósticos detalhados de projetos, bem como identificar as forças, fraquezas e informações críticas para a consecução dos projetos, de forma a auxiliar os gestores na seleção dos melhores projetos.

Em relação aos procedimentos realizados, o modelo compara o perfil das variáveis executadas pela empresa com um banco de dados interno que contempla variáveis de dezenas de produtos e serviços. Como resultado, o modelo gera o posicionamento do produto simulado em relação aos valores dos fatores dos produtos no banco de dados e fornece taxas de sucesso para o lançamento simulado. A versão final do *Newprod*, criado na década de oitenta, foi baseada na pesquisa revisada de seu autor, em 1992.

Inicialmente Cooper analisou o determinante de sucesso no lançamento de novos produtos em cento e noventa e cinco projetos já lançados e trabalhou com oitenta variáveis independentes para o estudo, utilizando análises estatísticas bivariadas e multivariadas para identificação dos fatores de sucesso.

Em sua pesquisa de 1992, o autor tornou o modelo mais parcimonioso, por meio de um projeto de fatores, e reduziu o número de variáveis para um total de trinta, estabelecendo nove fatores-chave de sucesso. Segundo a pesquisa, os fatores mais fortemente associados ao sucesso no lançamento de produtos são: qualidade superior do produto, vantagem econômica para o usuário final, sinergia do produto com o negócio da empresa, compatibilidade tecnológica com os recursos da firma, familiaridade do projeto, variáveis de mercado como tamanho, crescimento e oportunidade, barreiras competitivas para penetração, adequação do produto ao mercado e, finalmente, consistência do projeto.

A utilização do software ocorre por meio da aplicação de 30 questões, a serem respondidas por uma equipe de gestores da firma. As questões relacionadas a 30 variáveis serão associadas aos nove fatores de sucesso estabelecidos, e o software indicará o perfil, as fraquezas, forças e taxa de sucesso do

projeto/produto. O procedimento de respostas e validação dos resultados deve ser repetido até que haja consenso entre os respondentes e os resultados do aplicativo sejam consistentes.

No processo de elaboração de serviços, ressalta-se que muitos serviços/produtos podem ser representados por uma cesta de atributos que, por sua vez, possuem níveis de classificação. A possibilidade de utilizar este esquema de representação decorre do fato de que o consumidor realiza compensações entre os atributos do serviço para efetuar a compra.

2.2.3.

A Análise conjunta

A análise conjunta é uma técnica que permite a avaliação dessas compensações. Seu objetivo é determinar a combinação ideal de atributos para que o serviço tenha o seu desempenho maximizado em um dado segmento de mercado. Tal técnica possui caráter decompositivo pelo fato do cálculo, para se chegar às funções de utilidade, ser efetuado com base em avaliações de cada combinação de atributos e níveis.

A análise conjunta é, segundo Aaker et al. (2001), uma ferramenta útil e eficaz para avaliar as características de produtos, estabelecer níveis ótimos de preços, prever níveis de participação de mercado, segmentar mercados, posicionar produtos e serviços, fazer análises competitivas e, ainda, avaliar como os consumidores atribuem valor a um produto ou serviço. Destaca-se o conhecimento sobre como os consumidores fazem suas escolhas de mercado, juntamente com as informações sobre as avaliações das alternativas concorrentes.

Desde o seu surgimento, na década de 70, a aceitação da técnica e seu nível de utilização tem sido muito significativos. A premissa da análise conjunta é que os indivíduos avaliam conceitos por meio da soma de suas avaliações sobre os níveis individuais dos atributos dos quais esses conceitos são compostos. Em resumo, essa técnica permite mensurar as preferências dos serviços/produtos que são decompostos em atributos, que, por sua vez, possuem níveis de intensidade.

Wittink and Cattin (1989) descrevem que a mesma técnica é mais utilizada para identificação de design de produtos, análise competitiva, segmentação de mercado, e posicionamento de produto. Já Anderson et al (1993) mencionam que

a análise conjunta pode ser utilizada para previsão de demanda, posicionamento de produto e tomada de decisão para novos investimentos. Os autores também destacam que, dentre as firmas cadastradas em suas pesquisas, oitenta e cinco por cento obtiveram sucesso em relação a avaliação dos consumidores no que tange aos produtos testados.

Lilien e Rangaswamy (1998) enfatizam que a aplicação da análise conjunta é mais adequada se forem observados os seguintes itens:

- na configuração do serviço, as compensações, *trade offs*, devem ser realizados entre os vários atributos dos serviços a serem oferecidos aos clientes;
- o serviço/produto deve ser passível de decomposição em atributos que tenham significado para os gerentes de mercado e para os clientes;
- os serviços devem ser descritos por seus atributos, assim como novos produtos podem ser descritos pela combinação dos níveis dos atributos propostos;
- os serviços podem ser descritos realisticamente, de forma gráfica ou verbal.

Lilien e Rangaswamy destacam que a técnica utiliza dados de pesquisa baseados na preferência geral dos consumidores acerca de um número de cestas ou composições de produtos oferecidas aos clientes potenciais para avaliação. Os autores advertem que as cestas devem ser cuidadosamente selecionadas pela empresa, a fim de evitar domínio de uma cesta sobre outra.

No procedimento de coleta de dados, segundo Lilien e Rangaswamy, os consumidores são requisitados a classificar as cestas em ordem de preferência, e induzidos a realizar as compensações, *trade offs*, entre os atributos de cada composição, já que uma determinada cesta poderá conter um nível de um atributo com avaliação positiva pelo consumidor, enquanto o mesmo produto/serviço/cesta poderá contemplar um nível de outro atributo considerado insatisfatório pelo mesmo.

No processo de análise dos dados, as preferências dos consumidores são decompostas em valores de utilidade que cada consumidor atribui, indiretamente, a cada nível de cada atributo. Em seguida, baseando-se nas preferências gerais do grupo de clientes obtêm-se as funções de utilidade de cada atributo.

Lilien e Rangaswamy mencionam que as funções de utilidade permitem que se estime a preferência de um consumidor respondente para qualquer

produto/serviço derivado da combinação dos níveis dos atributos propostos na pesquisa, mesmo naqueles não avaliados diretamente pelos respondentes. Desse modo, os gerentes de mercado obtêm uma ampla avaliação da percepção dos consumidores, podendo realizar simulações para avaliar a preferência do composto de produto/serviço para cada segmento de clientes.

De fato, a análise conjunta, tradicionalmente, é útil no sentido de auxiliar a criação de produtos e em segmentação de clientes; contudo, segundo Wittink e Cattin (1989), crescem as aplicações em decisões estratégicas, como planejamento.

O procedimento operacional da implementação da técnica contempla três etapas, elaboração do estudo (*design*), coleta de dados e avaliação das opções de produto.

Na elaboração do estudo de design, os atributos relevantes do serviço e seus respectivos níveis devem ser selecionados. A seleção poderá ocorrer por meio de um grupo de foco com os consumidores potenciais do serviço, de entrevistas com especialistas ou com as equipes de desenvolvedores de produto ou por consulta a fontes secundárias.

Ressalta-se que os níveis dos atributos do estudo da análise conjunta devem ser realistas e que o número de níveis por atributo deve ser maior que dois, sem exceder o número de cinco por variável.

Lilien e Rangaswamy ressaltam, ainda, que os atributos devem possuir o mesmo número de níveis, para evitar enviesamento nas respostas. Por outro lado, um atributo com um número maior de níveis pode se tornar mais importante simplesmente porque o respondente possui mais níveis para resposta, o que deve ser evitado. Neste caso, recomenda-se equalizar o número de níveis por atributo por meio de sua redefinição, da combinação com outros atributos, ou com a divisão do atributo com mais níveis em dois ou mais atributos.

Na definição das cestas ou produtos/serviços que serão apresentados aos potenciais consumidores, deve-se utilizar um projeto fatorial fracionário com o objetivo de reduzir a combinação de todos os níveis de atributo (projeto fatorial completo). A abordagem tradicional para realizar o fracionamento é utilizar combinações ortogonais dos níveis dos atributos. Existe também a possibilidade de se incorporar interação entre os atributos por meios de projetos complexos, não-ortogonais.

Nos projetos ortogonais é possível que algumas cestas de produtos não sejam factíveis na prática do mercado. Para resolver a questão pode-se:

a) combinar alguns atributos e gerar novas características, contendo níveis diferentes;

b) substituir a cesta irreal por outra combinação de níveis, sem duplicar outra cesta do projeto. Observa-se que, apesar deste item comprometer a ortogonalidade do projeto, há remotas possibilidades da substituição afetar as funções de utilidade de forma significativa. Isso não ocorrerá se apenas algumas forem substituídas;

c) seleccionar outras combinações ortogonais, o que demanda conhecimento e cuidados adicionais.

Após a definição das cestas de produtos, os dados sobre as preferências dos consumidores acerca das opções a serem testadas devem ser coletados (fase: coleta de dados). Os meios pelos quais o segmento-alvo avalia o questionário podem variar em relação a quatro itens: comparação entre pares de cestas, onde o respondente deve alocar pontos dentre os produtos comparados entre si em cada par, ou classificação simples por ordem de preferência dos produtos oferecidos aos respondentes, ou avaliação dos respondentes por meio de atribuição de pontos, dentro de uma escala, ou, em uma alternativa mais complexa, alocação de pontos de para cada uma das cestas oferecidas, de modo que o total de pontos distribuídos some um valor fixo estipulado pelo pesquisador.

Green e Srinivasan (1978) ressaltam que a principal vantagem da comparação entre pares de cestas é a facilidade de aplicação, tendo em vista que o respondente pode ficar confuso e sobrecarregado com uma elevada quantidade de informações. Os autores apontam, como desvantagens principais do método, o fato da decomposição de um conjunto de atributos em combinações par a par comprometer a descrição da realidade (devido a combinações inexistentes entre atributos), de o número de julgamentos tornar-se elevado, e de ocorrer a tendência do respondente adotar respostas padronizadas.

Por essa razão, os autores afirmam que a aplicação do método mais usual é a avaliação integral dos atributos, a qual permite uma representação mais realista do cenário. Contudo, responder a um questionário com vários atributos e níveis pode tornar-se uma tarefa tediosa para o respondente, que pode ser induzido a

simplificar a análise das compensações, comprometendo os resultados da pesquisa.

Segundo Green e Srinivasan (1990), caso a quantidade de atributos seja superior a seis, alguns métodos de coleta podem ser mais apropriados. Destacam-se os métodos auto-explicativo, o modelo híbrido conjunto, o modelo adaptativo e o modelo de conexão (*bridging designs*), destacados por Lilien e Rangaswamy (1998).

A. Método auto-explicativo

Ao contrário da análise conjunta, que é decompositiva, o modelo auto-explicativo é compositivo. Nesse modelo, os consumidores devem avaliar cada nível de atributo de forma separada por meio de uma escala de pontos, como por exemplo, na escala *Likert*, que considera os graus mais elevados para os níveis de sua preferência. Em seguida, com o objetivo de obter a importância relativa dos atributos, os entrevistados distribuem pontos (com soma fixa) entre eles. A função de utilidade de cada nível de atributo corresponde ao produto dos pesos dos atributos pelos pontos de cada nível obtidos nas respostas dos entrevistados. A principal vantagem deste método é a facilidade de aplicação e entendimento pelos consumidores.

Gibson (2001) defende o método, na coleta e cálculo de utilidades, por sua simplicidade, inclusive afirmando fornecer resultados superiores à análise de decomposição (conjunta).

Contudo, Green e Srinivasan (1990) e Green (2002) apontam limitações relevantes como a dificuldade de definir graus para os níveis em caso de intercorrelação entre atributos, a possibilidade de dupla contagem em caso de redundância de atributos, a atribuição de altos pesos em variáveis pouco relevantes, já que o grau conferido aos níveis pode tornar-se linear para um determinado atributo (o que de fato pode não ocorrer) e, por fim, a falta de obtenção da propensão de compra de determinado produto/serviço, tendo em vista que não são apresentados perfis de compra.

B. Modelo híbrido conjunto

O modelo subdivide-se em duas etapas. Green e Srinivasan (1990) explicam que, na primeira etapa, o modelo é idêntico ao modelo auto-explicativo. Na segunda etapa, cada respondente avalia e classifica, de acordo com sua preferência, um número limitado de perfis (cartões). Estes perfis são selecionados

de modo que, em cada segmento de mercado, cada grupo de atributos possa ser avaliado para uma série de respondentes. As funções de utilidades serão ajustadas por meio de regressões múltiplas, relacionando os dados obtidos na segunda fase com a fase auto-explicativa. Como vantagem, o modelo híbrido reduz as limitações do modelo auto-explicativo pela utilização, em pequena escala, da avaliação integral. Green (1984) demonstrou que este modelo apresenta resultados superiores ao método auto-explicativo, todavia o modelo híbrido não superou a avaliação integral.

C. Modelo adaptativo

Neste modelo é utilizado um programa de computador para obtenção de dados dos consumidores-alvo de forma interativa. Os respondentes inicialmente classificam os atributos em ordem de importância, e, em seguida, indicam os atributos mais importantes por meio da comparação entre pares de atributos, de modo que ocorra um refinamento dos *trade offs* entre os atributos. Em duas comparações com o modelo de avaliação integral demonstrou-se que o modelo adaptativo requisitou mais tempo dos entrevistados, sendo ainda relativamente inferior na seleção de produtos/serviços.

D. Modelos de conexão (*bridging designs*)

O método permite que seja avaliado um grande número de atributos, já que permite a redução da carga e das dificuldades dos respondentes em tal avaliação. No método, os respondentes são solicitados a avaliar um subgrupo de atributos e “atributos de conexão” que são comuns entre vários respondentes. Isto reduz o trabalho deles em responder questionários extensos.

Cabe ressaltar que, a despeito da maneira pelos quais os dados são coletados, o modelo da análise conjunta calcula as funções de utilidade dos atributos com base em diversos métodos métricos (Regressões Múltiplas) ou não métricos (MONAVOVA, PREFMAP ou LINMAP). Cabe lembrar que os valores das utilidades para cada nível de atributo envolvido no processo de desenvolvimento de produtos/serviços serão utilizados para construir a estrutura de preferências dos consumidores, assim como as alternativas a serem oferecidas.

Após calcular as funções de utilidade, o pesquisador poderá segmentar o mercado de consumidores baseados na semelhança das funções de utilidade de cada um (fase: avaliação das opções de produto). Adicionalmente, caso a pesquisa contemple variáveis demográficas, pode-se examinar se os segmentos obtidos,

baseados nas preferências dos atributos, têm correlação com os grupos segmentados pelas variáveis demográficas.

Uma análise alternativa ao projeto de análise conjunta diz respeito a simulações de participação de mercado dos novos produtos a serem lançados. Neste caso, o projeto deve contemplar cestas baseadas nos produtos que competem no mercado real e em novos produtos a serem testados. Considerando que a amostra de respondentes da pesquisa será significativa, pode-se estimar a preferência dos consumidores em relação a cada produto testado.

2.2.4.

O Modelo *Bundopt*

Uma outra abordagem à elaboração de novos produtos/serviços foi proposta por Green e Kim (1991) no modelo *Bundopt*. O modelo utiliza dados coletados a partir de potenciais consumidores e é útil no sentido de determinar a combinação das características de um produto a ser oferecida no seu lançamento. Evidentemente, os consumidores possuem gostos diferentes e, por isso, o fornecedor deverá selecionar a combinação que maximize o número de consumidores. O modelo *Bundopt* poderá auxiliar a empresa neste sentido e, ainda, ser utilizado para identificar quais grupos de consumidores preferem uma determinada combinação de características do produto, oferecendo, também, subsídios para realizar a segmentação da base de clientes potenciais do produto.

Green e Kim (1991) observam que os consumidores, ao avaliarem os atributos da pesquisa, determinam por meio de escalas de valores a importância de cada atributo de acordo com suas necessidades e preferências.

Após a coleta de dados, estes alimentam o modelo *Bundopt*, o qual deverá fornecer diversas cestas de produtos, no sentido de atender a necessidade de um número máximo de consumidores.

Green e Kim salientam que o *Bundopt* não é um substituto de métodos mais sofisticados como a Análise Conjunta, acrescentando que ele deve ser utilizado, principalmente, para avaliação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças do produto, na segmentação de mercados, assim como a análise conjunta, na extensão de linhas de produtos e para descobrir novas cestas de produtos.

2.2.5.

Mapas de percepção

Os mapas de percepção representam o posicionamento de produtos, em função das necessidades dos consumidores.

Segundo Urban e Hauser (1993), a técnica é aplicável aos bens de consumo e serviços. Os autores expõem que os mapas permitem que sejam visualizadas sumariamente as dimensões que os consumidores utilizam para perceber e julgar os produtos em um ambiente competitivo.

Os autores também ressaltam que o pesquisador deve conhecer o número de dimensões, o nome destas dimensões, o lugar em que os produtos concorrentes estão posicionados no mapa e onde existem oportunidades de mercado que o novo produto pode explorar.

Adicionalmente, Urban e Hauser alertam que os resultados do mapa não podem ser traduzidos em comportamento do consumidor, porque os mesmos podem não adquirir seus produtos preferidos, por esses serem muito caros ou por não estarem disponíveis.

Lilien e Rangaswamy (1998), em linha com Urban e Hauser, descrevem que a teoria utilizada no mapa tem como premissa que a percepção do consumidor é realidade, entretanto, apenas parcela das percepções dos consumidores é traduzida em comportamento.

Segundo os autores, a técnica pode ser empregada para fornecer subsídios no lançamento de produtos, quando existam competidores atuando e os produtos concorrentes possam ser descritos por atributos. A técnica auxilia a comparação do novo produto com os produtos concorrentes, fornecendo indicações sobre oportunidades para o novo produto (*gaps*). Além disso, a técnica dos mapas de percepção permite, por proximidades entre os atributos, a visualização dos competidores que o novo entrante deverá atacar ou combater.

O processo de análise dos mapas de percepção baseados em atributos, no qual os dos produtos concorrentes são submetidos à avaliação dos consumidores, envolve basicamente quatro etapas:

1. identificação do conjunto de produtos e atributos que serão submetidos à avaliação. Os atributos escolhidos podem variar de acordo com os objetivos estratégicos da firma;

2. coleta de dados de percepção dos consumidores, por intermédio do envio de questionários direcionados aos consumidores-alvo dos produtos. Os dados dos questionários devem ser organizados em forma de matriz, em que constarão, em um eixo, os produtos concorrentes, e, no outro, os atributos (características dos produtos) a serem mensurados;

3. selecionar o método de mapas de percepção. Para o método de mapas baseados em atributos, recomenda-se a análise de fatores;

4. interpretação da análise de fatores Uma boa análise de fatores explica uma proporção significativa da variância associada aos atributos originais da pesquisa. Após a análise, deve-se localizar os produtos avaliados no mapa de percepção.

A seção de desenvolvimento de produto mostrou o processo de desenvolvimento de produtos e serviços, e procurou salientar as principais técnicas utilizadas no lançamento de produtos/serviços.

2.3.

Segmentação de Mercado

Nesta seção será apresentado, de forma breve, o tema de segmentação de mercado, uma vez que a segmentação é um dos objetivos secundários do estudo, mas esta se faz necessária, tendo em vista a possibilidade desse processo explicar os resultados em amostras que possuam características heterogêneas.

A segmentação é o processo pelo qual uma empresa subdivide o mercado em grupos de consumidores chamado segmentos de mercado, os quais possuem características, desejos, valores, restrições ou necessidades similares, com o objetivo de desenvolver estratégias de marketing específicas para cada um dos grupo determinados.

Um segmento de mercado pode ser definido por um grupo de consumidores potenciais que, teoricamente, devem responder, de forma similar, a um estímulo de mercado ou a uma oferta de produtos ou serviços.

Kotler (1998) define a segmentação como a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados.

Para Wind (1978), a segmentação é um dos meios pelos quais as empresas operam o conceito de marketing, criando condições para aumentar a rentabilidade da companhia.

Por meio da segmentação, as firmas podem compreender de forma mais apurada seus consumidores potenciais e focar o atendimento nas camadas de clientes que tenham maior aderência aos objetivos estratégicos da empresa. A partir da definição destes clientes-alvo é que serão concebidas as estratégias adequadas de produto/serviço, preço, promoção e distribuição.

Conforme destacam Lilien e Rangaswamy (1998), como benefícios, a segmentação permite que grupos de clientes sejam servidos de forma diferenciada, mas de modo que sejam satisfeitos em relação às suas necessidades, e com custos para a empresa fornecedora inferiores aos custos totais de se atender cada cliente de forma diferenciada, ou seja, como se cada cliente fosse um único segmento de mercado. Os autores ressaltam ainda que a segmentação de mercado também pode permitir que as empresas inibam a pressão da concorrência e elevem sua lucratividade se conseguirem oferecer serviços diferenciados que aumentam a utilidade final para o consumidor.

Em complemento, Winter (1984) aponta a segmentação como uma ótima solução para empresas que possuem pequena parcela de mercado ou estão em mercados de crescimento limitado. A segmentação pode viabilizar uma redefinição de mercado, permitindo que a empresa torne-se dominante em determinado segmento menor (nicho), ou indicar potencialidade de crescimento em outro determinado segmento.

Contudo antes de segmentar o mercado, Lilien e Rangaswamy afirmam que se deve, inicialmente, definir propriamente o mercado de atuação. Neste sentido, Day, Shocker e Srivstava (1979) classificam os seguintes métodos para definição de mercado: (I) Compra ou abordagens de comportamento de compra (engloba elasticidade cruzada da demanda, similaridades no comportamento dos consumidores ou matriz de troca de marcas), e (II) Percepção dos consumidores (que contempla os mapas de percepção, análise de substituição tecnológica, julgamento de consumidores sobre substituição de produtos ou seqüências de critério para tomada de decisão de compra).

Cada um dos métodos citados tem vantagens ou desvantagens em relação aos outros, porém os autores afirmam que mais importante para o pesquisador é

definir critérios explícitos para definição do mercado a ser estudado.

2.3.1.

O Processo de Segmentação de Mercado

Uma das importantes escolhas no processo de segmentação é a escolha da forma de segmentação a ser utilizada. Existem duas formas básicas: *a priori* e *post hoc*.

Gwin e Lundgren (1982) definem que a segmentação *a priori* consiste na escolha inicial dos gestores de um segmento da população consumidora. Por meio de pesquisas, as características específicas deste segmento são identificadas. A segmentação *a priori* é normalmente utilizada para avaliar novos mercados, monitorar a base de clientes existente e identificar segmentos não atendidos.

A segmentação *post hoc* é aplicada em uma população heterogênea que é estudada como um todo, sendo seus elementos, posteriormente, agrupados por meio de suas respostas pelo método de clusters (análise de conglomerados), por exemplo. Com isso, podem ser identificados segmentos até então inexistentes que poderão gerar altas margens de lucros. As principais variáveis utilizadas neste tipo de segmentação são os benefícios percebidos pelos consumidores, estilo de vida e atitudes.

Lilien e Rangaswamy (1997) recomendam, quando possível, que seja utilizada a segmentação pró-ativa, como vantagem de se identificarem novos mercados.

Wind (1978) defende que os métodos podem ser utilizados em conjunto com segmentos sendo definidos *a priori* e agrupados pela forma *post hoc*.

A despeito das formas de segmentação, após a definição das fronteiras do negócio que a firma pretende atuar, deve-se iniciar o processo de segmentação, que envolve basicamente cinco etapas, segundo Lilien e Rangaswamy (1998): 1ª) explicitar o papel da segmentação na estratégia da firma; 2ª) investigar as bases e variáveis para segmentação; 3ª) escolher os procedimentos matemáticos e estatísticos para agregação dos consumidores em segmentos; 4ª) especificar o número máximo de segmentos a serem construídos, e 5ª) selecionar os segmentos a serem atendidos.

Lilien e Rangaswamy (1997) destacam que, na primeira etapa, a firma interessada na segmentação deve explicitar o papel da segmentação de mercado e suas implicações na estratégia empresarial. Os autores destacam que a segmentação deve estar incluída nos objetivos estratégicos da firma. A firma, por sua vez, deve conhecer suas competências para o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Na segunda etapa, as variáveis e bases de segmentação devem ser definidas. Estas variáveis devem ser baseadas nas necessidades dos consumidores e devem refletir as diferenças entre eles. Para facilitar, pode-se dividir as bases de segmentação entre compradores individuais e compradores empresariais. Embora existam semelhanças entre as bases mais comuns, os critérios de avaliação empregados são bastante divergentes. Tendo em vista que o escopo desta pesquisa não envolve o mercado organizacional - somente consumidores (alunos de mestrado e mestres em administração) - serão abordadas apenas as bases e variáveis dos compradores individuais.

Ressalta-se que, em relação as variáveis e bases, os autores adotam classificações diferentes para as variáveis de mercado. Enquanto alguns são parcimoniosos, como Boone e Kurtz (2001) ou Robertson e Barichs (1992), outros procuram ser mais exaustivos, como Kotler (1998) e Wind (1978).

Cabe ressaltar que, segundo Wind (1978), não existe uma única segmentação ideal. Segundo o autor, a segmentação mais apropriada dependerá fundamentalmente do uso que os analistas de marketing fizerem do estudo de segmentação.

Kotler (1998) complementa que, além da segmentação usual pelas variáveis comuns, pode-se adotar a segmentação por multiatributos, quando as variáveis adotadas são combinadas e os gerentes de mercado procuram identificar novos segmentos-alvo, menores e melhor definidos. Esta prática é freqüente e pode propiciar melhores resultados para a empresa, porém esta deve atentar para os *trade offs* existentes.

Conforme destacam Lilien e Rangaswamy (1997), no procedimento de segmentação, as empresas devem procurar balancear a quantidade de segmentos a ser atendida, observando os custos totais incorridos no atendimento destes segmentos e o valor (utilidade) que cada segmento de mercado percebe em relação aos serviços oferecidos, de maneira que os custos totais para servir os

segmentos não excedam às expectativas que os consumidores têm em relação ao preço a ser pago nos serviços desenvolvidos.

Na figura 3, podem ser observadas as classificações de bases e variáveis propostas por Kotler, Boone e Kurtz, e Wind.

Autores	Bases de segmentação	Variáveis
Boone & Kurtz	MERCADOS CONSUMIDORES	Geográficas Demográficas Psicográficas Relacionadas a produto
Kotler	CARACTERÍSTICAS DOS CONSUMIDORES	Geográficas Psicográficas Demográficas
	CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO	Ocasão de uso Benefícios Status de usuário Status de lealdade Estágio de aptidão de compra Atitude relativa ao produto
Wind	CARACTERÍSTICAS DOS CONSUMIDORES	Demográficas Sócio-econômicas Personalidade Estilo de Vida Atributos comportamentais relacionados a mídia e distribuição
	CARACTERÍSTICAS DA SITUAÇÃO	Padrões de uso e compra Atitudes relativas ao produto e consumo Benefícios percebidos Reações a novos estímulos

Figura 3 – Bases de Segmentação e Variáveis. (Fontes: Adaptado de BOONE, LOUIS E., & KURTZ, DAVID L. Contemporary Marketing, 2001; KOTLER, PHILIP, Administração de Marketing, 1998. WIND, YORHAM. Issues and advances in segmentation research. Journal of Marketing Research, Vol.15, No 3, Ago,1978).

Boone e Kurtz (2001) adotam apenas uma base de critérios para segmentação, com grupo restrito de variáveis. Além da segmentação demográfica, geográfica e psicográfica, os autores propõem uma variável de segmentação relacionada ao produto. Esta variável pode incorporar os benefícios percebidos pelos consumidores, a taxa de uso por produtos e a lealdade à marca.

Para Kotler (1999), as bases de segmentação subdividem-se em blocos de características de consumidores e características de comportamento. O primeiro bloco compreende as variáveis geográficas, demográficas e psicográficas, enquanto o bloco das variáveis de comportamento engloba ocasião de compra, benefícios percebidos pelos consumidores, o *status* do usuário (novo, antigo, potencial, por exemplo), o nível de lealdade, estágio para compra (inconsciente, consciente, informado, interessado, disposto a comprar) e atitude relativa ao produto.

Segundo Wind (1978), as bases de segmentação de consumidores subdividem-se em comportamento de compra e características de situação. De acordo com o propósito da segmentação e estratégia da empresa, as variáveis de comportamento podem ser combinadas com as variáveis de situação (definição de mercado, posicionamento, preço, produto, promoção ou praça), permitindo uma melhor definição do perfil do usuário. Como exemplo, citam-se as seguintes situações:

- para estudo do mercado poderão ser utilizados os benefícios procurados pelos consumidores, padrões de compra, necessidades, padrões de lealdade à marca ou uma combinação destas variáveis.
- para os testes de conceitos ou introdução de novos produtos/serviços pode-se utilizar reação aos novos serviços/produtos ou benefícios procurados.
- para decisões de distribuição pode-se utilizar lealdade ao ponto de venda e benefícios procurados pelo consumidor para seleção do ponto.

Na terceira etapa de segmentação, a firma deve utilizar procedimentos estatísticos ou matemáticos para agrupar os consumidores em grupos homogêneos. Ressalta-se que os segmentos estabelecidos podem ser discretos – quando um consumidor está associado a apenas um segmento – ou *fuzzy*, no caso em que um consumidor pertence a mais de um segmento estabelecido, de forma que haja uma sobreposição de segmentos.

Os segmentos *fuzzy* refletem de maneira mais acurada a realidade de mercado, porém a estratégia de segmentação é bem mais complicada que a segmentação discreta.

Para efetuar a segmentação, realizam-se os seguintes procedimentos: regressão, análise de fatores, análise conjunta, análise de *cluster*, análise discriminante, redes neurais, e modelos de escolha. Levando-se em conta que este não é o escopo da pesquisa, estas técnicas não serão descritas nesta pesquisa.

Para revisão das técnicas supracitadas, os autores Lilien (1992), Lilien e Rangaswamy (1997) e Aaker (2001) podem ser consultados.

A quarta e quinta etapas do processo de segmentação envolvem decisões estratégicas da empresa. Na quarta etapa a firma deve especificar quantos segmentos serão tratados no processo, enquanto na quinta, e última etapa, os gerentes de mercado devem definir quais destes segmentos serão focados no atendimento.

A seleção dos segmentos a serem atendidos pela empresa envolve a avaliação da atratividade de cada um dos segmentos selecionados e as competências e forças que a empresa possui para atender os respectivos grupos. A análise deve contemplar a avaliação do *trade off* entre o retorno propiciado pelo segmento e o risco associado em atendê-lo. Como as etapas descritas não fazem parte do escopo deste estudo, estas não serão detalhadas neste trabalho.

2.4.

Indústria Universitária

2.4.1.

Contexto

O aumento de produtividade e a qualificação da força de trabalho estão intimamente relacionados ao investimento em educação. O Brasil investiu pouco no passado, e hoje tem uma força de trabalho pouco educada.

Porém o investimento na área de educação cresceu ao longo dos últimos anos. Em 1980, o Brasil investiu cerca de 3,5% do seu Produto Interno Bruto em educação, contra mais de 5% em 1997 (World Development Report – 2001). Do investimento realizado em 1997, cerca de 30% foram direcionados para educação de terceiro grau.

No ano de 1980, em termos relativos, o país investia menos que países como Coréia, China e Chile, mas em 1997 verifica-se que o Brasil já investia mais que os países citados. Exemplificando, em números, segundo o INEP, em 1980 existiam apenas 85 universidades/centros universitários (do governo ou privadas) no Brasil, enquanto em 1998 este número alcançou 246 instituições.

Especificamente em relação aos cursos de Administração observa-se um crescimento expressivo ao longo das últimas décadas. Em 1998 o maior número de vagas oferecidas no Brasil pelas universidades e centros universitários era relativo aos cursos administração de empresas. De acordo com o INEP foram oferecidas 99.338 vagas no ano de 1998.

No mesmo ano, os cursos de Administração de empresas já ocupavam a segunda posição de matrículas dos cursos de graduação no país (MEC/INEP), totalizando 257.408 alunos, ou 12,1% dos alunos matriculados no Brasil.

O crescimento do interesse pelos cursos de administração de empresas cresceu por parte não só dos alunos, mas também por parte das universidades. O mesmo pode dito em relação aos cursos de mestrado em administração de empresas.

Há dez anos atrás, no Rio de Janeiro, existiam apenas três opções de cursos de Mestrado em Administração de empresas. Atualmente, se forem consideradas as escolas que oferecem o curso, independentemente da classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, podem ser contabilizadas seis instituições. Se ainda forem consideradas as opções acadêmicas ou profissionalizantes, este número alcança oito cursos disponíveis. As opções profissionalizantes, de acordo com Velloso e Velho (2001) são destinadas àqueles que buscam aprofundar a formação recebida nos cursos de graduação, sem pretensão de dedicar-se à carreira acadêmica.

O número de alunos interessados na realização do mestrado em administração de empresas também é expressivo. Para cursos como a PUC-Rio e Coppead a relação de aspirantes aos cursos chega a ser dez vezes superior ao número de vagas oferecidas pelas instituições.

Por esta razão, para manterem-se destacadas no cenário de ensino e na vanguarda do ensino das técnicas da administração e das práticas organizacionais, e ainda cativarem e atraírem os alunos mais capacitados, é fundamental que as instituições mantenham-se enquadradas nas normas e regulamentos de ensino propostas pela CAPES, mas também, desejavelmente, conheçam as necessidades que satisfaçam seus alunos, de modo que possam aprimorar os cursos oferecidos e, ainda, desenvolver novos serviços.

2.4.2.

Atributos dos Cursos

Ao examinar a literatura sobre o tema verifica-se que alcançar a qualidade percebida pelos alunos na educação de nível de graduação e pós-graduação é de importância fundamental para as estratégias das universidades.

Ford et al (1999) propuseram um novo critério para avaliação dos estudantes em relação às universidades, em contraposição às limitações do modelo SERVQUAL. Os autores estavam interessados em medir a qualidade dos serviços

prestados pelas universidades, entretanto, o estudo dos autores é útil porque estes destacaram alguns dos atributos relevantes dos cursos de administração e negócios fundamentais para avaliação dos alunos e elaboração de novos cursos. Estes atributos serviram de base para a elaboração das pesquisas qualitativas deste estudo, as quais permitiram a escolha final dos níveis e atributos a serem estudados nesta pesquisa.

Como observação, ressalta-se que o modelo SERVQUAL foi desenvolvido por Parasuraman et al (1985), e refinado pelos mesmos autores em 1988. Na aplicação do modelo são apresentados aos consumidores atributos de serviços que devem ser classificados segundo uma escala tipo *Likert*. Os atributos são subdivididos em cinco dimensões principais: tangibilidade, confiabilidade, receptividade, segurança/garantia e empatia.

Contudo, além de Ford et al (1999), pesquisadores como Cronin e Taylor (1992) contestam a eficácia da aplicação do modelo SERVQUAL devido à inadequação de generalizar o critério das cinco dimensões para todos os tipos de serviços e inabilidade das expectativas dos consumidores permanecerem constantes ao longo do tempo

Em complemento, Chapman (1979) destaca a falta de conhecimento no ensino universitário e as expectativas não realistas de iniciantes nas universidades, o que dificultaria a aplicação do modelo SERVQUAL para medição da qualidade do serviço. Ratifica-se que a aferição da qualidade dos serviços universitários está fora do escopo deste trabalho.

Ford et al (1999) sugerem que os atributos que compõem os cursos universitários devem ser escolhidos de forma acurada, por intermédio de pesquisas qualitativas, a fim de representar corretamente as dimensões capazes de descrever as avaliações dos estudantes. Na pesquisa de Ford et al, foram identificados atributos, os quais foram classificados em sete dimensões diferentes, conforme segue:

1. Conteúdo programático

Este grupo contempla as opções de cursos existentes, a estrutura curricular da universidade, a flexibilidade para mudança de cursos e a inclusão de atividades práticas para fundamentar o programa teórico.

2. Reputação acadêmica

A reputação acadêmica é composta pela percepção de oferta de um diploma com boa reputação, pela excelência do corpo docente, além das facilidades acadêmicas.

3. Aspectos físicos / custos

Os aspectos físicos contemplam as facilidades da universidade. Neste item foi analisado se a instituição oferece dormitórios e educação a preços razoáveis.

4. Oportunidades de carreiras

As oportunidades de carreiras são avaliadas pela facilidade com que os estudantes se colocam no mercado de trabalho ou se a universidade oferece convênios e programas de aproveitamento dos alunos com o setor privado.

5. Localização

Essencialmente o questionamento é realizado com base no local ideal e aparência da universidade.

6. Tempo

A característica é associada ao tempo razoável de conclusão do curso.

7. Outros

Neste atributo foram classificados os casos onde a escolha da universidade é influenciada por formadores de opinião, como membros da família ou simplesmente por propaganda boca a boca.

A pesquisa de Ford et al foi feita com alunos de escolas de negócios da Nova Zelândia e dos Estados Unidos. Apesar de ter sido realizada em duas culturas diferentes, os atributos escolhidos indicaram boa representação da avaliação e percepção dos estudantes, e portanto os resultados foram considerados satisfatórios. Os pesquisadores sugerem que a pesquisa seja aplicada em outras localidades para fundamentar uma generalização.

2.4.3.

Os cursos de mestrado no Rio de Janeiro

De acordo com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, existem seis programas de mestrado em administração classificados e oferecidos no Rio de Janeiro, especificamente na cidade do Rio de Janeiro. Dois destes programas têm como foco o estudo de ciências contábeis, e

não foram objeto deste estudo. Cabe ressaltar que os cursos prestados pelas escolas Estácio de Sá e Cândido Mendes, citados anteriormente, não foram considerados por ainda não estarem classificados pela CAPES.

Os quatro programas de administração são oferecidos pelas seguintes escolas/universidades: PUC-Rio, UFRJ-Coppead, Ibmecc-RJ e FGV-RJ. Apenas a UFRJ-Coppead não é uma escola privada.

No geral, as universidades enfatizam que os programas oferecidos estão direcionados à formação de profissionais capazes de atuar produtivamente na área de administração. As instituições ressaltam que, ao final do curso, os alunos terão capacidade de promover mudanças no âmbito das organizações por meio da tomada de decisões amparadas em conceitos e técnicas modernas, que saberão criar oportunidades de negócio para suas firmas em um ambiente competitivo, e que estarão habilitados a trabalhar em equipe.

Dentre os cursos citados são oferecidas metodologias de ensino que visam conjugar as práticas empresariais com as teorias da administração. As metodologias empregadas pelas instituições fazem uso de aulas expositivas, seminários, trabalhos em grupo, atividades que estimulem a troca de experiências entre os participantes, pesquisas acadêmicas, jogos de empresas, e estudos de casos reais ocorridos nas empresas.

Contudo, evidentemente, as escolas apresentam características diferentes. Além das diferenças existentes na tradição da escola, corpo docente e infraestrutura oferecida, os cursos possuem as seguintes características diferenciadas, sintetizadas na tabela 1.

Observa-se que os cursos de modalidade acadêmica oferecem a possibilidade de o aluno pleitear bolsa de estudo, a qual permite que o estudante não pague pelo curso e ainda receba um auxílio mensal, com recursos repassados pela CAPES/CNPq.

Os cursos de modalidade profissional tendem a ser direcionados para o estudo de casos práticos de empresas, enquanto os cursos de modalidade acadêmica são fundamentados na pesquisa científica, visando à produção acadêmica. Cabe ressaltar que estes são apenas enfoques propostos pelas instituições, uma vez que todos os cursos descritos contemplam a metodologia de estudos de casos e pesquisa científica.

Variáveis	PUC-Rio		UFRJ - Coppead	Ibmec- RJ	FGV-RJ
Classificação	Acadêmico	Profissional	Acadêmico	Profissional	Acadêmico (Adm.Pública)
Localização (RJ)	Zona Sul		Cidade Universitária (Ilha do Fundão)	Centro da Cidade	Zona Sul
Concentração	Marketing (1), Finanças (2), Planejamento e Organizações (3).		Controle gerencial e finanças (1), marketing (2), operações, tecnologia e logística (3), organizações, estratégia e sistemas (4).	Finanças e mercado de capitais (1), Sistemas de Informação e apoio à decisão (2), e Marketing e estratégia (3).	Administração Pública
Sub-áreas de Concentração	-	-	9 sub-áreas	-	-
Cadeiras Exigidas	12	21	740 horas ³	9 ⁴	12
Cadeiras Oferecidas	21	45	36	40	35
Horário	Noturno	Noturno	Integral	Noturno	Diurno
Preço (pag.mensal)	R\$6.667/ano ²	R\$16.740/ano	Gratuito	R\$18.000/ano	R\$4.320/ano
Bolsa Auxílio ¹	R\$725/mês	-	R\$725/mês	-	R\$725/mês
Convênio Intercâmbio	Convênios com escolas dos E.U.A e América do Sul.		12 convênios (E.U.A e U.E).	nd	2 convênios (Espanha e Nicarágua)
Processo Seletivo	Exame Curricular, Teste ANPAD, Redação e Entrevista.		Exame Curricular, Teste ANPAD, e Entrevista.	Exame Curricular, teste ANPAD, e Entrevista. ⁵	Provas de inglês e raciocínio, exame curricular, e Entrevista.

Tabela 1 – Cursos de Mestrado em Administração – stricto sensu

Referências: 1. Os bolsistas recebem o auxílio e não pagam mensalidade; 2 Preço médio para 9 créditos por semestre (sem bolsa de isenção) para não bolsistas; 3. Os alunos cursam cadeiras de 20 ou 40 horas devendo totalizar 740 horas de estudo; 4. O aluno deve cursar 8 cadeiras de 3 créditos cada uma, e a dissertação de mestrado (9 créditos); 5. Em processo alternativo aluno realiza provas de redação, português, inglês, raciocínio lógico e quantitativo. (Fontes: websites: www.capes.gov.br, 2002 e 2003; www.ebape.fgv.br, 2002 e 2003; www.ibmec.br, 2002 e 2003; e www.coppead.ufrj.br, 2002 e 2003. Secretarias dos cursos).

Destacam-se entre as principais diferenças dos cursos descritos a localização das instituições, o horário de dedicação do aluno, a quantidade de áreas ou sub-áreas de concentração oferecidas, o preço a ser pago pelo aluno e a abrangência dos convênios internacionais oferecidos.

Em relação ao horário de dedicação observa-se que o Coppead é o único curso que exige dedicação integral de seus alunos.

No tocante às áreas de concentração, o curso disponibilizado pela FGV-RJ é focado em administração pública, ao contrário dos cursos da PUC-Rio, Coppead e Ibmecc. Desta forma o conteúdo das cadeiras oferecidas pela instituição difere significativamente dos outros cursos.

Quanto aos aspectos similares, observa-se que:

- as universidades citadas possuem parcerias com empresas atuantes no

mercado, a fim de promoverem a realização de estudos de casos com seus alunos, bem como de captarem investimento destinado à infra-estrutura na escola;

- em nenhum dos cursos analisados é oferecida a possibilidade de o aluno realizar estágios temporários e supervisionados pela instituição, dentro das organizações, nos moldes dos *summer jobs* americanos;
- os cursos apresentados devem ser concluídos em vinte quatro meses, com apresentação e aprovação de individual de dissertação, e
- as escolas destacadas, visando a valorização acadêmica, promovem intercâmbio de professores e seminários internacionais, destinados exclusivamente aos alunos respectivos de cada instituição.