

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
EXAME DE QUALIFICAÇÃO**

CLAYTON DANIEL MASQUIETTO

**TEORIA DA FIRMA APLICADA AO MARKETING DO ENSINO SUPERIOR DE
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU***

**PIRACICABA
2020**

CLAYTON DANIEL MASQUIETTO

**TEORIA DA FIRMA APLICADA AO MARKETING DO ENSINO SUPERIOR DE
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU***

**Tese apresentada ao Curso de
Doutorado em Administração da
Faculdade de Gestão e Negócios da
Universidade Metodista de Piracicaba,
como parte dos requisitos para
obtenção do Título de Doutor em
Administração.**

**Campo de Conhecimento:
Marketing e Operações**

**Orientadora:
Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto**

**PIRACICABA
2020**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecário: Fábio Henrique dos Santos Corrêa – CRB: 8/10150

M413t Masquietto, Clayton Daniel
Teoria da firma aplicada ao marketing do ensino superior de
pós-graduação lato sensu / Clayton Daniel Masquietto. – 2021.
206 fls.; il.; 30 cm.

Orientador (a): Prof. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto.
Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba,
Programa de Pós-Graduação em Administração, Piracicaba, 2021.

1. Estratégias de marketing. 2. Ensino superior de pós-
graduação lato sensu. 3. Teoria de marketing da firma. I. Pizzinatto,
Nadia Kassouf. II. Título.

CDD – 658.8

CLAYTON DANIEL MASQUIETTO

**TEORIA DA FIRMA APLICADA AO MARKETING DO ENSINO SUPERIOR DE
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Administração.

**Campo de Conhecimento:
Marketing e Operações**

**Orientadora:
Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto**

**Data da Defesa:
22/02/2021**

Banca Examinadora:

**Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto
(Orientadora)
FGN/UNIMEP**

**Prof. Dr. Hermes Moretti Ribeiro da Silva
FEB/UNESP**

**Prof. Dr. Francisco Constantino Crocomo
EEP/FUMEP**

**Prof. Dr. Hygino Canhadas Belli
FGN/UNIMEP**

**Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro
FGN/UNIMEP**

**PIRACICABA
2020**

DEDICATÓRIA

À minha esposa, compreensiva, atenciosa e colaborativa.

Aos meus pais, exemplos de amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida.

À minha esposa, companheira e incentivadora, permanentemente presente, suportando minhas ausências e me dando forças para seguir em frente.

Aos meus familiares e amigos, em especial meus pais e minha sogra, sempre transmitindo apoio e segurança para a dinamização desta etapa de minha vida.

De modo especial à professora Nádia Kassouf Pizzinatto, pela oportunidade, orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho. Obrigado pela sua atenção e disposição permanentes.

Aos professores Francisco Contantino Crocomo, Hermes Moretti Ribeiro da Silva, Rosana Borges Zaccaria e Thel Augusto Monteiro, membros de minha banca de qualificação, que também tiveram uma grande contribuição para este trabalho ao providenciarem preciosas indicações de formas de aprimoramento. Agradeço ainda ao professor Hygino Canhadas Belli, membro da banca examinadora.

À Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que forneceu minha bolsa de estudos, sem a qual a concretização do curso seria muito difícil.

Aos professores do Programa de Doutorado em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba, pela grande contribuição para minha formação.

Aos diversos colegas com quem interagi durante a fase curricular, em especial Aracelis Góis Morales, Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes, Erick Dawson Oliveira, Jorge Luiz dos Santos Silva, Manoel Gonçalves Filho, Marli Terezinha Vieira, Marluz Aparecida Tavares da Conceição e Reydner Furtado Garbero, pela companhia e pelo apoio durante as dificuldades vividas.

Aos diretores e colegas de trabalho e demais colegas (professores e funcionários) da Fundação Municipal de Ensino de Piracicaba, pelo estímulo e apoio.

“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar”

Paulo Freire

RESUMO

O mercado de trabalho competitivo e a busca contínua pelo saber atrai estudantes recém-formados e profissionais graduados a se especializarem, buscando cursos de pós-graduação *lato sensu*. Concomitantemente, uma verdadeira indústria em torno da administração como produto, a *management industry*, atendeu a essa demanda com a oferta dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial. Por isso, o aumento significativo de instituições que oferecem esse tipo de serviço faz com que estudos a respeito do marketing aplicado a educação tornem-se de grande relevância, trazendo consigo a questão da orientação para o aluno. Neste sentido, o objetivo principal da pesquisa foi verificar a aplicabilidade da operacionalização da integração dos conceitos da Teoria de Marketing da Firma, concebida por Howard (1983), para analisar a estrutura competitiva do setor de serviços educacionais de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, tendo como premissa a orientação para o aluno e focando como estudo piloto o município de Piracicaba-SP. Para atingir tal objetivo, desenvolveu-se uma metodologia que teve um início descritivo e explicativo para caracterizar os conceitos de acordo com o objeto de estudo por meio de análise de conteúdo e da meta-análise, avançando para momentos preditivos ao utilizar a análise de *cluster* para visualizar as possibilidades de cada Instituição de Ensino Superior (IES) dentro do mercado competitivo, permitindo ao final uma análise prescritiva apontando estratégias para alcançar tais possibilidades por meio da integração dos conceitos. Por meio dos resultados alcançados o trabalho permitiu identificar o posicionamento das instituições que concorrem no mercado em análise levando-se em consideração o pressuposto da orientação para o aluno, ou seja, quanto mais próximo o serviço ofertado por uma IES encontra-se dos desejos declarados pelos alunos potenciais, maior o sucesso desta em termos de posição na estrutura competitiva delineada para o mercado. A aplicação operacional da teoria em questão também se mostrou capaz de instrumentalizar a adoção de estratégias por parte das instituições de ensino, já que indica que uma IES ao diferenciar seus produtos e serviços em atributos que não são comparáveis à concorrência podem modificar a estrutura de um determinado mercado e o processo de decisão dos consumidores e com isso levar a uma melhor posição e participação de mercado.

Palavras-chave: Estratégias de Marketing, Ensino Superior de Pós-graduação *Lato Sensu*, Teoria de Marketing da Firma.

ABSTRACT

The competitive job market and the continuous search for knowledge attracts young-graduate students and graduated professionals to specialize, seeking specialization courses. Concomitantly, a true industry around administration as a product, a management industry, met this demand with the offer of specialization courses in management training. For this reason, the significant increase in institutions that provide this type of service means that studies about the projected marketing and education become great, bringing with it the question of student orientation. In this sense, the main objective of the research was to verify the applicability of the operationalization of the integration of the concepts of the Theory of Marketing of the Firm, conceived by Howard (1983), to analyze a competitive structure of the sector of educational services of graduate in formation managerial, based on student orientation and focusing as a pilot study in the city of Piracicaba-SP. To achieve this objective, a methodology that had a descriptive and explanatory beginning is used to characterize the concepts according to the object of study through content analysis and meta-analysis, advancing to predictive moments when using a cluster analysis to visualize the possibilities of each Higher Education Institution (HEI) within the competitive market, allowing at the end an objective prescriptive analysis to achieve such possibilities through the integration of concepts. Through the results achieved, the work identifying the positioning of the institutions competing in the market under analysis taking into account the assumption of student orientation, that is, the closer the service offered by an HEI is to the wishes stated by the students. potential students, the greater its success in terms of position in the competitive structure designed for the market. The operational application of the theory in question also identified itself as capable of instrumentalizing the adoption of successful strategies by the educational institutions, since it indicates that an HEI when differentiating its products and services in attributes that are not comparable to the competition can modify the structure of a given market and the decision-making process of consumers and thereby lead to a better position and market share.

Keywords: Marketing Strategies, Higher Education of Specialization Courses, Marketing Theory of the Firm.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Síntese de Integração da Teoria de Marketing da Firma.....	106
Figura 02 - <i>Framework</i> geral da pesquisa.....	109
Figura 03 - <i>Framework</i> para levantamento do Ciclo da Demanda e Oferta.....	112
Figura 04 - <i>Framework</i> para levantamento da Hierarquia de Produtos.....	116
Figura 05 - <i>Framework</i> para levantamento do Modelo de Decisão do Cliente.....	119
Figura 06 - <i>Framework</i> para levantamento da Estrutura Competitiva.....	126
Quadro 01 - Os cinco discursos em relação aos MBAs e seus apontamentos.....	38
Quadro 02 - Atributos de atratividade de alunos no ensino superior.....	48
Quadro 03 - Atributos de atratividade de alunos em Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu em Formação Gerencial no Brasil.....	49
Quadro 04 - Categorias e Tipos de Atributos de Atratividade de alunos em Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu em Formação Gerencial.....	54
Quadro 05 - Atributos de atratividade de alunos em Cursos de MBA: uma análise internacional.....	57
Quadro 06 - Evolução das Escolas de Pensamento Econômico e da Teoria da Firma.....	72
Quadro 07 - Estudos sobre orientação para o cliente mais citados na revisão da literatura.....	79
Quadro 08 - Sistema de classificação e medida das informações do Ciclo da Demanda Oferta.....	115
Quadro 09 - Sistema de classificação e medida das informações da Hierarquia de Produtos.....	117
Quadro 10 - Hipóteses da meta-análise para elaboração do Modelo de Decisão do Cliente.....	123
Quadro 11 - Matriz de integração dos conceitos.....	129
Quadro 12 - Matriz de associação metodológica.....	130
Quadro 13 - <i>Ranking</i> das instituições pos posicionamento na estrutura de mercado e tipo e quantidade de cursos.....	169
Quadro 14 - Conclusões sobre o grupo de hipóteses referente ao Modelo de Decisão do Cliente.....	172
Gráfico 01 - Modelo de decisão do cliente/aluno por atributos.....	138
Gráfico 02 - Modelo de decisão do cliente/aluno por tipo de atributo.....	140
Gráfico 03 - Dendograma dos <i>clusters</i> da estrutura competitiva do mercado de pós-graduação <i>lato sensu</i> em formação gerencial do município de Piracicaba-SP.....	160

Gráfico 04 – Comparação dos atributos valorizados pelos lados da oferta e da demanda do mercado de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial do município de Piracicaba-SP.....

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Caracterização da amostra de estudos analisados por ano de publicação.....	132
Tabela 02 - Caracterização da amostra de estudos analisados por localização geográfica.....	133
Tabela 03 - Caracterização da amostra de estudos analisados por total de respondentes.....	134
Tabela 04 - Caracterização da amostra de estudos analisados por total de amostras.....	134
Tabela 05 - Síntese dos resultados da meta-análise.....	135
Tabela 06 - <i>Ranking</i> de importância dos atributos para tomada tomada de decisão do aluno.....	137
Tabela 07 – <i>Ranking</i> de importância dos atributos por tipo.....	139
Tabela 08 – IES que oferecem cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> em gestão no formato presencial no município de Piracicaba-SP e suas características.....	142
Tabela 09 - Cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> em gestão no formato presencial ofertados no município de Piracicaba-SP por instituição e tipo.....	143
Tabela 10 - Cursos especializados e generalistas com opção de especialização ofertados no município de Piracicaba-SP por área.....	144
Tabela 11 - Cursos especializados em nicho ofertados no município de Piracicaba-SP por setor.....	145
Tabela 12 – Postagens promocionais postadas por IES no Facebook e Instagram entre agosto de 2019 e agosto de 2020.....	146
Tabela 13 – Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram por IES – Parte 1.....	147
Tabela 14 – Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram por IES – Parte 2.....	148
Tabela 15 – Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram por IES – Parte 3.....	150
Tabela 16 - Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram no total do mercado.....	152
Tabela 17 - Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram por tipo.....	154
Tabela 18 - Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram por estágio do ciclo da demanda e oferta.....	156

Tabela 19 - Matriz de proximidade referente ao mercado de pós-graduação <i>lato sensu</i> em formação gerencial do município de Piracicaba-SP.....	158
Tabela 20 - Distância entre as ofertas das IES e o desejo médio dos alunos.....	159
Tabela 21 - Comparação dos atributos valorizados pelos lados da oferta e da demanda por IES do mercado de pós-graduação <i>lato sensu</i> em formação gerencial do município de Piracicaba-SP.....	165
Tabela 22 - Comparação dos estágios do ciclo da demanda e oferta por IES do mercado de pós-graduação <i>lato sensu</i> em formação gerencial do município de Piracicaba-SP.....	167

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema da Pesquisa.....	19
1.2 Objetivos: Geral e Específicos.....	20
1.3 Justificativas: Originalidade, Ineditismo e Relevância do Estudo.....	20
1.4 Estrutura do Trabalho.....	23
2. PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM FORMAÇÃO GERENCIAL NO BRASIL	24
2.1 Ensino Superior no Brasil.....	24
2.2 Ensino de Pós-Graduação no Brasil.....	26
2.3 A <i>Management Industry</i> no Brasil.....	29
2.4 O Ensino de Administração no Brasil.....	32
2.5 Pós-Graduação em Formação Gerencial no Brasil.....	35
3. MARKETING APLICADO A EDUCAÇÃO E SEUS ATRIBUTOS DE ATRATIVIDADE.....	40
3.1 Marketing Aplicado à Educação no Ensino Superior.....	40
3.2 Atributos de Atratividade de Alunos na Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> em Formação Gerencial.....	46
4. A TEORIA DE MARKETING DA FIRMA.....	63
4.1 Economia e Marketing.....	63
4.2 Teoria da Firma: Fundamentos, Origem, Pressupostos.....	65
4.3 O Desenvolvimento da Teoria de Marketing da Firma.....	73
4.4 A Orientação para o Cliente/Aluno.....	77
4.5 Conceitos Básicos da Teoria de Marketing da Firma de Howard.....	98
4.5.1 Ciclo da Demanda e Oferta.....	98
4.5.2 Hierarquia de Produtos.....	100
4.5.3 Estrutura Competitiva.....	102
4.5.4 Modelo de Decisão do Cliente.....	104
4.5.5 Integração dos Conceitos.....	106
5. METODOLOGIA.....	108
5.1 Características Gerais da Pesquisa.....	108
5.2 Métodos e Técnicas de Análise.....	111
5.2.1 Ciclo da Demanda e Oferta.....	111
5.2.2 Hierarquia de Produtos.....	116
5.2.3 Modelo de Decisão do Cliente.....	119
5.2.4 Estrutura Competitiva.....	126

5.2.5 Integração dos Conceitos.....	128
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	131
6.1 Modelo de Decisão do Cliente.....	131
6.2 Hierarquia de Produtos.....	142
6.3 Ciclo da Demanda e Oferta.....	156
6.4 Estrutura Competitiva.....	158
6.5 Integração dos Conceitos.....	161
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	171
7.1 Contribuições Acadêmicas e Gerenciais.....	176
7.2 Limitações e Oportunidades de Estudos Futuros.....	177
REFERÊNCIAS.....	179

1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios mostra-se cada vez mais exigente, fazendo com que os profissionais do mercado sejam constantemente pressionados a se atualizar e buscar novas soluções para novos problemas que aparecem nas organizações diariamente, uma vez que são cobrados continuamente pelo seu desempenho.

Neste sentido, conforme Kettunen (2005) e Boffo e Melacarne (2019), a educação continuada passa a ser uma das estratégias essenciais usadas pelos profissionais para manterem sua empregabilidade, já que é um processo que pode ser planejado a médio e longo prazo ou à medida que vão acontecendo as mudanças nos processos de trabalho e nas estratégias empresariais. Para Mainardes, Deschamps e Domingues (2007) e Kromydas (2017) tal situação levou ao crescimento do número de instituições de ensino, principalmente as de educação superior, tanto no Brasil, como no mundo.

Ao mesmo tempo, nos últimos anos tem sido construída uma verdadeira indústria em torno da administração como produto, a *management industry*, que segundo Micklethwait e Wooldridge (1997) e Carton, McMillan e Overall (2018) tem como um de seus pilares as escolas de administração, que para Madsen e Stenheim (2013), acabam ditando modas de gestão, por meio do lançamento contínuo de novos conceitos, técnicas e palavras da moda na comunidade de gerenciamento, e, de acordo com Wood Jr e Paula (2006) e Berg e Madsen (2020), orientando as organizações e os indivíduos em suas ações e decisões.

Neste contexto encontram-se os cursos de graduação em Administração que, no Brasil nas últimas décadas, passaram a ser difundidos como produto de exportação nos centros mais desenvolvidos e rapidamente alastraram-se pelo país. Segundo Moura (2014), o número de alunos matriculados em cursos de graduação em Administração por todo o Brasil em 2009 representava quase o triplo de todo o alunado das engenharias, por exemplo.

Assim, as salas de aula dos cursos de graduação em Administração se tornaram local de manifestação da *management industry*, reproduzindo, muitas vezes, determinados padrões conceituais, chunhados como “*management fashion*” por Abrahamson (1991, 1996), concebidos como de natureza acrítica, volátil e superficial sobre os fenômenos administrativos. Nesse sentido, segundo Moura

(2014), os conceitos sobre a organização se resumem às disciplinas introdutórias do curso e posteriormente se desenrola fragmentadamente nas suas muitas disciplinas especialistas.

Considerando-se que os manuais de introdução às teorias administrativas, usados por tais cursos, traduzem o conceito de Organização como “qualquer atividade coletiva deliberada”, apresenta-se uma fragilidade conceitual que caracteriza os seus egressos.

Esta fragilidade conceitual, unida a pontos destacados por Taui e Mainardes (2013), como a expansão das instituições de ensino superior (IES) e a elevação do número de diplomados em cursos de graduação, fez com que a certificação deste nível de ensino deixasse de ser suficiente e atraente frente a competitividade do mercado de trabalho, como atesta Aguiar (2020).

Assim, a pós-graduação *lato sensu* aparece como opção para os profissionais de nível superior que tem por objetivo a especialização profissional, tratando-se de cursos destinados ao aperfeiçoamento nas partes que se compõem um ramo profissional ou científico.

Para Meneghelli (2011) o mercado de trabalho competitivo e a busca contínua pelo saber atraem estudantes recém-formados e profissionais que desejam o título de especialista, uma vez que, de acordo com Aguiar e Souza (2019), tal formação é vista como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades práticas, elevando a demanda por tais cursos e levando muitas IES a oferecer esta modalidade de ensino no Brasil, até como saída para a estagnação da procura por cursos de graduação.

Neste sentido, ganham força os cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, chamados no país de Especialização ou *Master in Business Administration* (MBA), que para Cruz e Wood Jr (2013), têm um importante papel diante das lacunas de gestão presentes no Brasil, podendo formar profissionais capazes de melhorar as práticas de gestão e, conforme Vizeu (2010), legitimando a cultura do *management*, e renovando-a, tendo grande importância no desenvolvimento do pensamento administrativo ao longo dos anos.

Mesmo que em diferentes países os MBAs apresentem características e formatos distintos, como apontam Alwi e Kitchen (2014) e Demirel e Oner (2015), geralmente estão associados às escolas de negócios e são meios de socialização

para preparar os futuros gestores, ou seja, seus objetivos são os mesmos, no sentido de especializar o aluno para atuação gerencial no mundo dos negócios.

Embora tais cursos, segundo Pfeffer e Fong (2003), aparentemente sejam a história de sucesso em educação nas últimas décadas no mundo, a história dos MBAs é marcada por críticas e desafios de reestruturação. Sendo que os questionamentos sobre o impacto destes cursos na carreira e no desempenho dos profissionais surgiram no início do século XX, ganhando novos aspectos no decorrer do tempo, passando por questões instrumentais e emancipatórias, conforme salientam Latham, Latham e Whyte (2004), e ganhando forças nos estudos sobre a lacuna entre a educação gerencial e as expectativas corporativas, tais como Yasin, Gomes e Koubida (2015) e Das e Velmurugan (2019) .

Porém, além das críticas, Wood Jr e Cruz (2014) também apontam discursos em defesa dos cursos de formação gerencial, considerando os efeitos positivos nas carreiras dos egressos, em termos de empregabilidade, salários, mobilidade e capacidade empreendedora, além da visão satisfatória quanto a contribuição dos cursos para o desenvolvimento da capacidade crítica e analítica dos alunos, como comprovam os estudos de Encio, Refozar e Laguador (2018) e D'Alessio, Avolio e Charles (2019).

Entretanto, independente de críticas e apoios, o aumento significativo de instituições que oferecem esse tipo de serviço no Brasil faz com que estudos a respeito do marketing e da competitividade no setor educacional venham a se tornar uma ferramenta necessária à gestão da IES, como é ao redor do mundo, no intuito de melhor trabalhar a captação de alunos também para os cursos de pós-graduação *lato sensu*, afastando-se da ideia popularmente concebida de que educação não se vende, pois, segundo Pêgas (2013) e Silva Filho *et al* (2019), pesquisas que analisam a decisão de matrícula de alunos concluem que essa possui também características de decisão de consumo, em que fatores como preço do curso, renda familiar e qualidade percebida são importantes na decisão final.

Porém, segundo Filip (2012), deve-se considerar que na área educacional o marketing ganha contornos que se assemelham com o marketing social, no sentido de garantir a harmonização entre os interesses individuais de formação e aprendizagem com as necessidades coletivas da sociedade como um todo, e com o marketing de serviços, no que diz respeito às características de intangibilidade,

inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade do serviço ofertado, levando em consideração as especificidades do produto/serviço oferecido.

Ou seja, a educação trata de uma prestação de serviços excepcional, conforme Ng e Forbes (2009) e Dollinger, Lodge e Coates (2018) construída em torno de uma experiência transformadora e emergente, em que os alunos co-criam sua própria experiência, descobrindo necessidades e objetivos ao longo do caminho e se reinventando como consumidores, transformando a educação num serviço único, em que o cliente tem um papel importante na garantia da qualidade do serviço final, ao gerar valor mútuo com suas colaborações, e, conseqüentemente, na própria competitividade de uma IES no mercado.

Em termos de estudos sobre competitividade, Anderson (1982), afirma ser necessário investigar as questões de metas e objetivos por traz das estratégias competitivas das empresas, sendo essas estudadas pelo que se convencionou a chamar de "Teoria da Firma". O desenvolvimento de tal teoria foi contemplado por diferentes escolas de economistas ao longo do tempo, sempre tendo o enfoque relacionado ao ambiente empresarial de cada época.

Conforme Slater (1997) uma Teoria da Firma deve ser capaz de explicar por que as empresas existem e por que são diferentes uma das outras, além de apontar como tais diferenças levam a diferenciais de desempenho. Nesse sentido, Anderson (1982) propõe que uma teoria gerencial da firma deve passar por uma conjunção de várias teorias orientadas para o comportamento da firma, considerando que a tarefa da organização é manter-se negociando trocas de recursos com interesses externos.

Nasce, assim, a abordagem de especialização, onde certas coalizões dentro da empresa podem ser vistas como especialistas na negociação de trocas com certas coalizões externas. Assim, essas coalizões internas correspondem às principais áreas funcionais da estrutura corporativa, enquanto as coalizões externas correspondem aos demais *stakeholders* que se relacionam com a organização.

Assim, para Anderson (1982), o domínio da produção e das finanças em grande parte das principais teorias da firma amplamente conhecidas no mundo acadêmico e empresarial, pode ser atribuído ao fato de que quase todas as trocas de recursos vitais, por muito tempo, foram negociadas por essas áreas, recebendo aos poucos a companhia de subunidades como relações industriais, pessoal,

compras, gestão de materiais e relações públicas justificando assim a preponderância de teorias da firma orientadas para a produção, produto e vendas.

Porém, tais teorias deixam em segundo plano um recurso valioso em épocas de um ambiente competitivo cada vez mais turbulento e complexo, os clientes. Uma vez que a taxa de mudança tecnológica se faz cada vez mais rápida, reduzindo os períodos de vida do produto, acarretando uma ação competitiva extremamente vigorosa, na qual a sustentabilidade da vantagem competitiva depende da capacidade inovadora de uma empresa em atender seus clientes.

Neste sentido, conforme Slater (1997), uma orientação para o mercado, passa por colocar uma alta prioridade na criação e manutenção lucrativa do valor superior ao cliente, sem deixar de considerar os interesses de outras partes interessadas, além de fornecer normas para o comportamento em relação ao desenvolvimento organizacional.

Conforme Al-Dulaimé (2016), as partes interessadas que formam as coalizões externas na área educacional incluem além dos alunos e suas famílias, a comunidade e as autoridades locais, agências nacionais e organizações internacionais e as empresas empregadoras atuais e futuras. Porém, Hill (1995) afirma que os alunos são os principais *stakeholders* dos serviços de ensino superior, destacando que eles são elemento chave no processo de implementação e entrega do serviço educacional, sendo neste sentido, que Ng e Forbes (2009) apontam que as IES devem ser empresas orientadas para os alunos.

Segundo Anderson (1982), é o setor de marketing que tem como principal responsabilidade satisfazer as necessidades de longo prazo de sua coalizão de clientes, sendo nesse sentido que Howard (1983) apresenta sua Teoria de Marketing da Firma, tendo como premissa que as empresas orientadas ao cliente estão mais propensas a obterem sucesso no mercado competitivo e integrando quatro conceitos descritivos, ciclo de demanda e oferta, hierarquia de produtos, modelo de decisão do cliente e estrutura competitiva em um sistema axiomático.

A operacionalização da Teoria de Marketing da Firma de Howard (1983) e de seus conceitos, ao sistematizar os resultados das empresas conjuntamente com os interesses dos consumidores, aplicada às especificidades do mercado da educação gerencial, levando em consideração as questões da educação continuada, da *management industry*, das lacunas entre o que é ensinado e as expectativas do

mercado, do impacto positivo na carreiras dos egressos, da decisão de consumo dos alunos, da orientação ao aluno e do processo de co-criação dos serviços educacionais, percorridas nestas linhas introdutórias, tem um grande potencial para o entendimento dos impactos das estratégias das instituições de ensino superior no posicionamento competitivo de mercado das mesmas.

1.1 Problema da Pesquisa

Seguindo o raciocínio apresentado na presente Introdução, este estudo questiona se a aplicação da Teoria de Marketing da Firma é capaz de identificar e explicar as características da estrutura competitiva do mercado de Programas de Pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, levando em consideração o pressuposto de que as IES direcionadas para o cliente/aluno estariam mais propensas a ter melhores resultados.

Neste sentido toma-se como pressupostos de pesquisa:

a) as instituições de ensino que oferecem em seus serviços atributos mais próximos daqueles que os potenciais alunos almejam podem assumir um melhor posicionamento competitivo no mercado em estudo;

b) a estrutura competitiva desse mercado considerando a oferta atual de cursos emergirá da operacionalização dos conceitos que formam a Teoria de Marketing da Firma de Howard (1983);

c) a adoção de estratégias competitivas orientadas ao aluno podem alterar tal estrutura.

Assim a questão central de pesquisa torna-se: a aplicação operacional da Teoria de Marketing da Firma permite instrumentalizar a adoção de estratégias de marketing pelas instituições de ensino que visam assumir um melhor posicionamento competitivo considerando sua estrutura e estratégias de sustentabilidade no mercado?

1.2 Objetivos: Geral e Específicos

O objetivo geral da pesquisa foi verificar a aplicabilidade da operacionalização da integração dos conceitos da Teoria de Marketing da Firma, concebida por Howard (1983), para analisar a estrutura competitiva do setor de Serviços Educacionais de Pós-Graduação *Lato Sensu* em formação gerencial, tendo como premissa a orientação para o aluno e focando como estudo piloto o município de Piracicaba-SP.

Para atingi-lo toma-se como objetivos específicos:

- identificar o perfil da demanda por cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial;
- detectar e levantar os atributos que levam o demandante principal, no caso os alunos, a escolher uma determinada instituição de ensino superior;
- verificar a oferta, observando os atributos utilizados para caracterizar as instituições e os diferentes cursos que formam esse setor educacional na cidade escolhida como foco do estudo, Piracicaba-S.P.
- analisar o comportamento da oferta e da demanda durante o ciclo de vida dos cursos ministrados;
- avaliar a estrutura competitiva do mercado;
- investigar se as instituições direcionadas para o cliente/aluno estão mais propensas a ter melhores resultados no processo de serem escolhidas por esse motivo.

1.3 Justificativas: Originalidade, Ineditismo e Relevância do Estudo

Considerando que a pós-graduação *lato sensu* ainda é um modelo de ensino relativamente novo no Brasil, bem como os cursos de formação gerencial, quando comparados com outros países, são pouco estudados, justifica-se este como um rico tema para a realização do presente estudo.

Com a queda da demanda na graduação e o investimento em cursos de pós-graduação, as IES precisam encarar a necessidade de profissionalizar sua gestão administrativa, financeira e comercial, com o objetivo de buscar diferentes maneiras de atrair e reter seus alunos num mercado cada vez mais competitivo, sendo assim

essencial conhecer melhor o mercado em que atuam. Assim, cada vez torna-se mais inquestionável a importância da adoção das estratégias de marketing para a sobrevivência das instituições de ensino, como é para empresas de outros ramos de atuação, pois se a razão de ser de tais empresas são seus clientes, a razão de existir para as instituições de ensino são seus alunos.

Para Pfeffer e Fong (2003) é indiscutível que a educação em administração, representada pelos Cursos de Formação Gerencial, seja sucesso comercial; entretanto, há importantes questões sendo discutidas internacionalmente sobre a relevância de seus produtos educacionais, além de dúvidas sobre seu efeito na carreira dos alunos e na prática empresarial. Tais preocupações, aliadas ao crescimento dos competidores, inclusive em novos formatos de cursos e escolas, demonstram que as instituições que atuam nessa área enfrentam desafios substanciais para sobrevivência, fazendo-se de grande importância o estudo sobre a estrutura competitiva do setor, tendo em consideração a orientação para o cliente.

Normalmente os estudos sobre estrutura competitiva são baseados em conceitos e modelos que se encontram nas chamadas “Teorias da Firma”. Nesse sentido, as teorias mais conhecidas e comumente utilizadas, conforme Anderson (1982), surgiram nas áreas de economia, finanças e gestão. Porém, essas áreas ao focar seus objetivos na especialização que atuam dentro das estruturas empresariais focam suas teorias na produção ou no produto. Assim, levando em consideração que o Marketing é especializado em negociar trocas com os clientes das organizações, tendo como responsabilidade satisfazer as necessidades de ambas as partes, justifica-se lançar mão da Teoria de Marketing da Firma para estudar a estrutura competitiva de um setor quando se tem como premissa que as empresas direcionadas para o cliente estão mais propensas a terem sucesso.

Kanagal (2017), reforça tal adequação ao apontar que a orientação para o cliente leva à melhoria do sucesso da estratégia competitiva a favor da empresa, além de resultar em ganho competitivo, por meio da excelência das operações, com isso é de se esperar como resultado maior participação de mercado e rentabilidade, a qual, se sustentada, poderia levar a um desempenho de longo prazo acima da média da empresa e de seus concorrentes.

Porém, a análise da estrutura do setor educacional, tendo em vista a orientação para o cliente, torna-se ainda mais desafiadora e inovadora, tendo em

vista as especificidades do serviço e de seu principal cliente, o aluno, conforme salientam Ng e Forbes (2009), ao apontar que antes que o ensino superior abrace de vez o Marketing, seus gestores devem se perguntar se são capazes de atender às demandas do marketing orientado para o aluno e se estão realmente preparados para o que isto representa.

Em pesquisa junto às IES localizadas no município de Piracicaba-SP, levantou-se que em 2020 nove instituições que oferecem 69 cursos presenciais de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, constituindo-se assim um mercado relevante a ser utilizado para um estudo piloto.

Levando em consideração que a abordagem proposta, da Teoria de Marketing da Firma de Howard (1983), foi inicialmente elaborada e posteriormente utilizada para o estudo de estruturas competitivas do setor industrial, a sua operacionalização para analisar um ramo do setor de serviços traz consigo um grau de ineditismo. Com este estudo pretende-se, assim, colaborar com avanço dos estudos de Marketing de Serviços, mais especificamente no setor educacional, dentro do país.

Outro ponto inovador do presente estudo diz respeito a utilização da Teoria de Marketing da Firma de Howard (1983) em estudo de estrutura de mercado que tem como foco a orientação para o cliente, pois grande parte dos estudos neste sentido baseiam-se nos estudos de Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) ou na combinação dos dois, buscando apontar que uma empresa ao diferenciar seus produtos e serviços em atributos que não são comparáveis à concorrência podem modificar a estrutura de um determinado mercado e o processo de decisão dos consumidores. Porém, estes autores baseiam suas teorias na comprovação desta lógica, enquanto Howard (1983), utilizando-se de um postulado semelhante, permite ir além, possibilitando revelações preditivas no que diz respeito à estrutura competitiva de mercado, fazendo com que a operacionalização metodológica de sua teoria seja uma importante ferramenta para os estudos em mercados competitivos orientados para o consumidor.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado da seguinte maneira: no capítulo 1 é apresentada a Introdução, contextualizando as questões relacionadas aos objetivos, justificativas bem como a forma como será conduzida a pesquisa; no capítulo 2 inicia-se a revisão teórica que baseará o estudo, apresentando os conceitos que dizem respeito a pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, seu desenvolvimento e tipificação; no capítulo 3 dá-se continuidade à revisão, discorrendo sobre marketing aplicado à educação e atributos de atratividade, pontos essenciais quando se trata de orientação ao cliente na área educacional; no capítulo 4 discute-se a teoria que sustentará a pesquisa, ou seja, a Teoria de Marketing da Firma e a orientação para o cliente. A metodologia é contemplada em seguida, no capítulo 5, no qual se expõem as características gerais da pesquisa, bem como se apresentam os métodos e técnicas que foram utilizados em cada etapa do trabalho. No capítulo 6 os resultados são apresentados, analisados e discutidos sob a luz da Teoria de Marketing da Firma e do referencial bibliográfico levantado. Por fim, o capítulo 7 traz as Considerações Finais do estudo.

2. PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM FORMAÇÃO GERENCIAL NO BRASIL

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico sobre a pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial no Brasil pautando-se em cinco aspectos: o ensino superior e o ensino de pós-graduação no país, a *management industry*, o ensino de administração e pós-graduação em formação gerencial no Brasil.

2.1 Ensino Superior no Brasil

No final da década de noventa, as instituições de ensino superior (IES) privadas brasileiras tiveram um grande crescimento alavancado pela expansão do ensino médio, conquistando aproximadamente 70% do mercado de ensino superior no país (NUNES *et al*, 2008). Segundo o autor tal demanda crescente contribuiu para distanciar as instituições em relação às práticas de marketing, devido à inexistência de competição, uma vez que o mercado possuía um grande contingente de potenciais clientes, pronto para demandar todos os cursos oferecidos e pagar as mensalidades praticadas.

Porém, com a entrada do século XXI, muitas mudanças culturais ocorreram no cenário brasileiro, abrangendo desde os campos da ciência, da tecnologia, como também, a vida social, econômica e educacional dos brasileiros, fazendo com que as pessoas das diversas classes socioeconômicas tivessem acesso aos mais variados bens e serviços de consumo. Conforme Scaglione e Piza (2011) tais mudanças, fortalecidas pelo crescimento econômico do país, atingiram também o mercado educacional, já que grande parcela da população passou a procurar por níveis mais elevados de escolaridade, com grande destaque ao ensino superior.

Este cenário de busca pela educação superior no país elevou consideravelmente o número de instituições privadas criadas a partir do final da década de 1990. Em 2014 as IES privadas representavam 87,4% do total de IES brasileiras e absorveram aproximadamente 2,5 milhões de novos alunos (INEP, 2015).

Entretanto, tal situação levou a uma expectativa de demanda que não se concretizou, ocasionando um excesso de vagas de ensino superior, ou seja, a

demanda por cursos superiores não foi proporcional ao aumento da oferta, gerando vagas ociosas na maioria das IES, em especial nas particulares, preconizando um ambiente de possível crise, conforme relatam Scaglione e Piza (2011), Scarpin, Domingues e Scarpin (2010), Nunes *et al* (2008) e Lima (2006).

Por exemplo, segundo Lima (2006), entre 2005 e 2010, o crescimento populacional previsto, na faixa etária de 18 a 24 anos, tendia a encolher 24%, reduzindo a população com algum potencial de investir em formação superior. Ou seja, a quantidade de candidatos potenciais para custear a educação superior privada mostrava-se menor do que o número de vagas disponíveis.

Assim, de acordo com Scarpin, Domingues e Scarpin (2010), a expansão das IES particulares no Brasil teve duas importantes consequências: por um lado trouxe benefícios a muitos alunos ao criar oportunidades de ingresso no curso superior, por outro lado acirrou a concorrência para as IES, tanto em cursos presenciais, quanto em cursos à distância.

Para Scaglione e Piza (2011) uma das principais causas dessa questão está na facilidade com que a Lei nº 9.394 de 1996, de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), permitiu a abertura de IES por todo o país, provocando uma grande disputa pelos estudantes por parte das Instituições e tornando o ambiente educacional brasileiro mais competitivo.

A este cenário deve-se acrescentar que novos competidores, como as universidades empresariais de capital aberto e as universidades virtuais, passaram a surgir no mercado, até então ocupado pelas IES tradicionais. No caso das universidades empresariais, com a abertura de capital para investidores as IES transformam a educação e o ensino em mercadorias, competindo no mercado de ações com seus produtos, como as demais empresas privadas de capital aberto. Já as universidades virtuais invadiram o mercado até então ocupado unicamente pelas IES tradicionais.

Conforme Scaglione e Piza (2011), estes novos competidores possuem grande capacidade de investimento, utilizando de tal poderio para focar nos segmentos tradicionais, concorrendo com as IES privadas na captação dos mesmos estudantes. Porém além do cenário competitivo delineado acima, Nunes *et al* (2008) lembram que também devem ser levadas em conta tendências emergentes, tais

como a educação continuada e a educação de cunho profissionalizante e tecnológico.

Diante de tal situação a palavra competitividade que parecia distante do setor de ensino por muitos anos hoje se faz presente no dia-a-dia das IES. Neste sentido, Scarpin, Scharf e Fernandes (2011), afirmam que a maior concorrência obrigou as instituições de ensino a adotar uma nova postura, mais empresarial, para melhor entender as demandas de mercado, e assim oferecer cursos compatíveis com as necessidades das empresas que virão a utilizar dos profissionais formados por elas.

As modificações no sistema educacional do país, com o crescimento acelerado de vagas ofertadas por parte das universidades particulares, acarretaram um aumento da competitividade direcionando-se na atração e retenção do número de alunos necessários para ocupar de forma eficiente a capacidade instalada na instituição. Neste sentido, o novo segmento que surgiu como alternativa foi o dos cursos de Pós-Graduação. Sobre eles discorre-se a seguir.

2.2 Ensino de Pós-Graduação no Brasil

Para Tauil e Mainardes (2013) a expansão das IES particulares facilitou o ingresso das pessoas em cursos superiores, por outro lado a elevação do número de diplomados em cursos de graduação criou uma situação em que a certificação deixou de ser suficiente para determinar a excelência do profissional. Neste sentido as organizações no Brasil passaram a exigir qualificações específicas, que levassem a uma maior aplicabilidade do conhecimento em situações no dia-a-dia.

Frente a este cenário surgiu um novo nicho de mercado para a atuação das IES que se materializa nos cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Costa (2007) define os *cursos* de pós-graduação *lato sensu* como cursos de orientação ampla e aberta, em comparação aos cursos de pós-graduação *stricto sensu* orientados para a formação acadêmica. Ou seja, cursos *lato sensu*, também denominados cursos de especialização, envolvem aperfeiçoamento profissional em nível de pós-graduação.

A pós-graduação *lato sensu* é um modelo de ensino relativamente novo no Brasil quando comparado com outros países e, de acordo com Costa (2007), no contexto da formação em nível superior no Brasil, surgiu como a primeira alternativa

para os estudantes graduados que pretendessem orientar suas carreiras para o exercício de uma atividade profissional. Tal característica somada ao dinamismo advindo de sua natureza aberta resultou no crescente aumento da oferta destes cursos a partir da década de 1990 pelas IES no mercado nacional.

Levando em conta seu caráter recente, a pós-graduação *lato sensu*, ainda é um tema pouco abordado na literatura, o que não tira sua relevância. Neste sentido, Tauil e Mainardes (2013) apontam que diversos autores ressaltam a importância da continuidade dos estudos, bem como a necessidade de investimento contínuo em qualificação e aprendizado.

Ou seja, ao serem cobrados continuamente com o intuito de melhorar seu desempenho, os profissionais do mercado veem-se pressionados a buscar atualização e soluções de diversos novos problemas organizacionais, o que encontram na continuidade e especialização de seus estudos, já que fórmulas e soluções do passado não resolvem os problemas atuais do dia-a-dia.

Portanto, a pós-graduação *lato sensu* é focada nos profissionais de nível superior que buscam uma especialização visando conhecimentos sobre determinada área de atuação, ou, como aponta Monteiro (2008), trata-se de cursos destinados ao aperfeiçoamento e à especialização, em temas que compõem um determinado ramo profissional.

Conforme Bandeira *et al* (1998) a Lei da Reforma Universitária número 5540/68 já havia aberto as portas para a pós-graduação *lato sensu*, possibilitando uma maior exploração desses cursos pelas instituições de ensino superior, indo além dos cursos *stricto sensu*. Porém o conservadorismo por muito tempo desestimulou e impediu mudanças no ensino, uma vez que para implantação dos novos cursos fazia-se necessário utilizar a criatividade para criar e/ou manter um padrão de qualidade e inovação no ensino.

Neste sentido, o curso de *Master in Business Administration* (MBA) da EAESP/FGV foi um dos primeiros a seguir este caminho. A criatividade na implantação de cursos *lato sensu* vem da necessidade de se segmentar o público já graduado de forma a atender as necessidades do aluno que trabalha em empresas. Ainda segundo Bandeira *et al* (1998) isto pede mudanças na estrutura de ensino garantindo um enfoque no desenvolvimento de habilidades gerenciais. Assim, o curso deve ser mais compacto, com um ritmo mais intenso e com uma cobrança

menor na proficiência em termos de revisão bibliográfica e maior na demonstração da aplicação prática de conhecimentos.

Desta forma autores como Kotler e Fox (1994) e Cobra e Braga (2004) indicam que a busca contínua do saber por parte de estudantes recém-formados e profissionais que desejam o título de especialista dentro de um cenário competitivo de mercado, levou muitas IES a oferecer esta modalidade de ensino no Brasil rompendo com o conservadorismo inicial.

Isto é, a pós-graduação *lato sensu* ao aparecer como opção para os profissionais de nível superior, que tem por objetivo a especialização profissional, é composta por cursos destinados ao aperfeiçoamento do conhecimento de partes de um ramo profissional ou científico, passa a atrair cada vez mais estudantes recém-formados e profissionais que desejam o título de especialista, conforme Meneghelli (2011), elevando a demanda por tais cursos e levando muitas IES a oferecer esta modalidade de ensino no Brasil.

Assim, de em torno de 1.500 cursos *lato sensu* que eram oferecidos no país em 1992, segundo Spagnolo e Sevilla (1994), passou-se para 8.866 especializações cadastradas no Ministério da Educação em 2010, conforme Oliveira *et al* (2011). Entretanto, o aumento significativo de instituições que oferecem esse tipo de serviço no Brasil e a facilidade de acesso trazem a mesma competitividade vista nos cursos de graduação para este novo nicho de mercado, fazendo com que as IES busquem uma posição competitiva sustentável no intuito de melhor captar alunos para os cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Paralelamente a todo o cenário de busca de maior especialização profissional, por parte dos profissionais graduados, e do aumento da oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* para atender tal demanda, por parte das IES, surge uma verdadeira indústria em torno do ensino da administração como produto, a *management industry*, trazendo consigo um tipo específico de especialização, os cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, como se apresenta a seguir.

2.3 A *Management Industry* no Brasil

O *management*, conforme Ituassu e Tonelli (2014) é parte da modernidade contemporânea, em que o controle das mais diversas atividades fez-se possível a partir do progresso científico, substituindo desordem e incerteza por domínio e entendimento. Para Vizeu (2010), isso ocorreu historicamente por meio da busca dos representantes do capital, na experiência prática, por novas formas mais racionais e economicamente rentáveis de administrar, baseando-se no controle sistemático do trabalho e de seu processo de organização.

Assim, de acordo com Vizeu (2010), a formação institucional do *Management* está diretamente relacionada com o avanço do processo de industrialização, constituindo-se historicamente a partir das exigências práticas da atividade industrial. Neste sentido, o pensamento administrativo consolida-se como elemento ideológico para a sustentação de uma nova lógica de autoridade, primeiramente ligada à necessidade prática de controle que emerge com o sistema fabril e, posteriormente, voltada ao conteúdo tecnicista do sistema burocrático.

Com as transformações no campo econômico e empresarial, advindas da globalização e da flexibilização dos modelos de produção, a cultura do *management* passa a ser disseminada a partir dos anos de 1980, sustentada pela consolidação de um novo conjunto de valores e comportamentos que, segundo Wood Jr e Paula (2006), visa à eficiência e ao sucesso, moldando as atividades dos indivíduos e das organizações.

Ituassu e Tonelli (2014) apontam que ao transformar essa cultura num dogma, acaba-se levando o *management* a todo lugar, reforçando no dia-a-dia a ideia de que controle e progresso estão necessariamente ligados. Ou seja, o mundo dos negócios e o *management* passaram a moldar a experiência social e cultural, invadindo diferentes domínios, como os da ciência e tecnologia, arte e literatura, dentre outros.

Assim, os autores sinalizam que, embora o *management* possa ser oriundo de inovações inicialmente criadas em algumas indústrias, que foram sendo incorporadas por outras até constituírem um modelo de gestão adotado amplamente, hoje deixou de ser exclusividade da realidade das empresas e

encontra-se enraizado na estrutura social, criando a chamada “sociedade da gestão”.

Essa disseminação das práticas de negócios consolidou a cultura do *management*, tendo, segundo Ituassu e Tonelli (2014) e Wood Jr e Paula (2006), como instrumento as teorias administrativas, caracterizadas por aspectos como foco no curto prazo, lógica pragmática, valorização do adestramento em detrimento da aprendizagem, exaltação da novidade, mercado livre, indivíduo como auto empreendedor, culto da excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo, culto de símbolos e figuras emblemáticas, crença em tecnologias gerenciais que permitem racionalizar as atividades organizacionais.

Nesse sentido, conforme Costa, Barros e Saraiva (2014), a face mais óbvia da administração é seu aspecto aplicado na forma de técnicas, isto é, as técnicas de gestão, que têm como principais características a aplicabilidade e a instrumentalidade, representadas pelos processos organizacionais em qualquer nível. Segundo os autores, para garantir o alcance contínuo de resultados positivos, a administração passou a também ser um produto, prestando-se a ser comercializada, sob a forma de soluções para que as organizações lidem com as dificuldades, personalizando-se em resultados de processos de intervenção.

Além disto, o produto administração também realiza-se no formato de educação, por meio de cursos voltados à área de negócios, tratando-se de algo que pode ser vendido em pacotes customizados de acordo com a demanda e a capacidade de pagamento das pessoas e organizações, preparando gerentes que possam lidar com a incerteza e utilizar as soluções propostas no conteúdo programático destes cursos.

Pensando nessa perspectiva Micklethwait e Wooldridge (1997) apontam que tem sido construída nas últimas décadas uma verdadeira indústria, a *management industry*, formada por quatro pilares que estão diretamente relacionados, reforçando mutuamente: as escolas de negócios, as empresas de consultoria, os “gurus” do *management* e a mídia de negócios. Indústria essa que, conforme Madsen e Stenheim (2013), acabam ditando modas de gestão, por meio do lançamento contínuo de novos conceitos, técnicas e palavras da moda na comunidade de gerenciamento, e, de acordo com Wood Jr e Paula (2006), orientando as

organizações e os indivíduos em suas ações e decisões., extrapolando inclusive os ambientes de negócio.

Ou seja, conforme Costa, Barros e Saraiva (2014), a administração como temática do ensino superior de pós graduação *lato sensu* presta-se a ser comercializada, o que se materializa quando alguém adquire a solução de outro, convertendo idéias em valor de troca, podendo assim ser precificado, o que vale tanto para a solução de problemas quanto para a formação de gestores, sendo que todo esse processo de comercialização ratifica a existência de *management industry*, uma vez que existe toda uma cadeia de valor em torno da administração, tornando-a um grande negócio, que envolve lucro empresarial, remuneração, investimentos, despesas, etc.

Wood Jr e Paula (2006) indicam que a indústria do *management* evoluiu significativamente no Brasil, desde os anos 1990, disseminando ideias e modelos de gestão, a partir do considerável desenvolvimento dos quatro pilares acima citados, acompanhando a tendência de internacionalização do ideário e das práticas de *management*, tendo como grande exemplo de tal avanço a crescente disseminação de cursos de Administração no país e a recente multiplicação dos programas de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, os chamados MBAs.

Seguindo tal raciocínio Moura (2014), lembra que as salas de aula dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração tornaram-se local de manifestação do fenômeno chamado *management industry*, reproduzindo, muitas vezes, determinados padrões conceituais, chunhados como “*management fashion*” por Abrahamson (1991, 1996), concebidos como de natureza acrítica, volátil e superficial sobre os fenômenos administrativos, conforme pode ser observado no próximo item que trata do ensino de Administração no Brasil.

2.4 O Ensino de Administração no Brasil

As escolas de Administração, segundo Pfeffer e Fong (2003), são aparentemente a história de sucesso em educação nas últimas décadas, com crescentes registros de conclusão nos cursos de graduação e de pós-graduação em Administração das escolas e universidades. Isto faz da educação em administração uma parte significativa deste grande e bastante lucrativo negócio que é o *management*.

No Brasil, de acordo com Nicolini (2003), os primeiros cursos de que se tem notícia datam de 1902, época em que o ensino de forma geral ainda não era regulamentado, o que só veio a acontecer em 1931, com a criação do Ministério da Educação. Também nesse ano, na área universitária, foi criado o Curso Superior de Administração e Finanças, que, mesmo contando com forte preocupação quanto à capacitação administrativa dos novos profissionais, formava os bacharéis em Ciências Econômicas, uma vez que o ensino de Administração só foi regulamentado no país em 1966.

Conforme Motta (1983), em 1954, instalou-se a primeira escola com um perfil similar as *business schools* norte-americanas no Brasil, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), contando com um grupo de jovens professores formados em programas de mestrado nos EUA e tendo a preocupação em dar formação em campos tais como a economia, a sociologia, a política, a psicologia e o direito. Fischer (1993) salienta que o desenvolvimento do ensino da administração no Brasil deu-se a partir de acordos de cooperação com os EUA, na década de 1960, nos quais a formação de recursos humanos seria um requisito fundamental para a promoção do desenvolvimento.

Neste sentido, Nicolini (2003) aponta que a proposta dos cursos de Administração adaptava-se ao estilo de desenvolvimento brasileiro, privilegiando as grandes empresas produtivas, principalmente as estrangeiras e as estatais, porém, tendo como referencial teórico a bibliografia norte-americana. Nos anos 70, conforme salienta Fischer (1993), a formação do administrador de empresas passou a receber investimentos prioritários frente à conjuntura da época, centrando-se principalmente na gerência econômica, no desenvolvimento da infraestrutura, na

promoção de investimentos privados internacionais e deixando de lado o aperfeiçoamento do administrador público.

Assim, com a regulamentação do ensino e posteriormente o “milagre econômico” abriu-se um grande campo para os bacharéis em Administração: com incentivo governamental essa demanda foi atendida, porém, não mais apenas pelo complexo de ensino e pesquisa formado dentro das instituições universitárias, mas também pelas faculdades isoladas e privadas, seguindo o novo modelo de expansão do ensino superior no país (NICOLINI, 2003).

Progressivamente, a americanização dos currículos e programas passou a dar lugar ao reconhecimento de outras contribuições, vindas da Europa e da América Latina. Embora seja frequente que a formação do administrador seja centrada na lógica da reprodução, levando em conta os ambientes conservadores e elitistas que se tornaram as escolas de negócios, a introdução de disciplinas com conteúdo contestatório e alternativo, baseadas na Antropologia, na Escola de Frankfurt, na psicossociologia francesa, na epistemologia aplicada à gestão e nos estudos britânicos sobre trabalho e organizações, passou a ocorrer a partir da década de 1980, convivendo com as disciplinas tradicionais (FISCHER, 2001).

Para Fischer (1993), na década de 1990, o administrador passou a estar no centro do questionamento do papel do Estado, fazendo com que os gestores fossem (re) treinados, (re) alocados ou recrutados por novos critérios para novas atribuições, requerendo que os cursos de Administração fossem capazes de formar administradores aptos a gerenciar a crise e garantir a democracia, em uma economia moderna.

Neste contexto os programas de pós-graduação sofreram uma diversificação, representada pela continuidade dos cursos de doutorado e mestrado acadêmicos e pela expansão dos mestrados profissionalizantes e cursos de especialização, bem como pela proliferação de formatos, tais como cursos em tempo integral/parcial, de longa/curta duração, em escolas ou *in company*, presenciais e à distância, que criaram um ambiente dinâmico, com as escolas contracenando com o mercado em grande intensidade (FISCHER, 2001).

Nas últimas décadas o ensino de administração passou a ser difundido como produto de exportação nos centros mais desenvolvidos e rapidamente alastrou-se pelo país, segundo Moura (2014), o número de alunos matriculados em cursos de

graduação em Administração por todo o Brasil em 2009 representava quase o triplo de todo o alunado das engenharias, por exemplo. Conforme Fischer (2001), a expansão maciça das ofertas e das demandas de ensino, presencial e à distância, não se restringiu à graduação, estendendo-se também à pós-graduação, sendo os cursos de especialização considerados terra de ninguém, tal o seu número e diversidade, além da falta de uma legislação mais criteriosa, como acontece com os cursos de graduação e a pós-graduação *stricto sensu*.

Todo esse sucesso de mercado faz com que Pfeffer e Fong (2003) questionem se as escolas de negócio produziram importante valor e se seu futuro está também garantido? Para os autores mesmo que as escolas de negócio e a educação em administração sejam sucessos comerciais, há importantes questões a serem discutidas sobre a relevância de seus produtos educacionais, além de dúvidas sobre seu efeito na carreira dos alunos e na prática empresarial. Tais preocupações, aliadas ao crescimento dos competidores, inclusive em novos formatos de cursos e escolas, levam a questionamentos sobre se em breve as instituições que atuam nessa área não enfrentarão desafios substanciais para sobrevivência.

Motta (1983) apontava que um dos principais problemas dos cursos de Administração, a seu ver, era a pouca ênfase em análises críticas da realidade, provocada pelo isolamento de especialistas, fazendo com que os estudantes tivessem uma formação frequentemente deficiente em áreas afins que contribuiriam para tal criticidade. Já Fischer (2001), discorria que o campo de organizações e gestão foi fragmentado em disciplinas generalistas, como a Teoria Geral da Administração ou em disciplinas voltadas a temas de viés comportamentalista, como liderança, por exemplo, dificultando a integração das diversas áreas especializadas que formam a Administração como ciência.

Oliveira e Cruz (2007), complementam destacando que nos últimos tempos, as grandes escolas de gestão adotaram um modelo de excelência acadêmica baseado em abstratas análises financeiras e econômicas, regressões estatísticas múltiplas e psicologia de laboratório que não encontram fundamentos em práticas de negócios reais, sendo cada vez menos relevante para quem atua na prática. Dessa forma isto seria a base da crise profetizada por Pfeffer e Fong (2003) e apontada por Bennis e O'Toole (2005).

Outro ponto bastante questionado dos atuais cursos de graduação em Administração é o tratamento dado às disciplinas que tratam das organizações como um todo. No Brasil, segundo Moura (2014), elas resumem-se às disciplinas introdutórias e posteriormente desenrolam-se fragmentadamente nas suas muitas disciplinas especialistas. É nessa breve leitura inicial que são ensinados os principais conceitos gerais da área, utilizando-se como referência básica determinada literatura de formação profissional. De acordo com o autor, nos manuais de introdução às teorias administrativas, usados pelos cursos de graduação em Administração, observa-se que o conceito de Organização geralmente é traduzido como “qualquer atividade coletiva deliberada” em definições que podem aplicar-se a praticamente qualquer atividade humana coletiva, ou seja, ao mesmo tempo em que os conceitos podem descrever uma empresa, também podem representar uma cidade, um jogo de futebol ou uma festa popular. Essa simplificação conceitual generalizada produz efeitos relevantes, descaracterizando dimensões da prática social coletiva no mundo das organizações e trazendo à tona o questionamento do que se pode esperar de um campo que estuda “quase qualquer coisa”?

2.5 Pós-Graduação em Formação Gerencial no Brasil

Considerando a fragilidade conceitual em relação à área de organizações com que os administradores são formados atualmente, somando-se à constatação de Vizeu (2010) de que desde os primórdios do *management* até os dias atuais a presença dos profissionais de engenharia nos postos de gerência profissional de empresas de distintos tamanhos e áreas de atuação, podendo-se considerar também profissionais de outras formações nos mesmos cargos, cabe perguntar de que maneira os programas de pós-graduação em formação gerencial passa a ter um papel de contribuir para aprofundar os conhecimentos sobre organização e melhorar o desempenho profissional de seus egressos.

Para Ruas e Comini (2007), o ambiente altamente competitivo e instável em que vive a economia mundial da atualidade faz com que as chamadas funções gerenciais tornem-se mais complexas e difíceis a cada dia, tanto pela intensidade da concorrência quanto pela instabilidade do ambiente, levando a uma grande

expectativa em termos do desempenho dos gestores, de suas respostas rápidas e confiáveis a pressão por resultados.

É nesse contexto que aumenta significativamente a oferta de programas de pós-graduação voltados para a formação gerencial de longa duração, tais como mestrados profissionais e cursos de especialização em gestão *lato sensu*, sendo que no Brasil esses programas apresentaram uma notável expansão a partir de meados dos anos 1990, mantendo-se com alta oferta ainda nos dias atuais.

Historicamente, conforme Wood Jr e Cruz (2014), as escolas de negócios, como são chamadas as instituições responsáveis pela formação gerencial, surgiram nos EUA há mais de um século, chegaram ao Brasil na década de 1950 e se expandiram significativamente no país a partir dos anos 1990. Nesse processo de expansão os MBAs alcançaram o *status* de produto de grande sucesso para as instituições de ensino superior, sendo posicionados como capazes de alavancar as carreiras dos estudantes, e como alternativa para formar gerentes e líderes para as empresas, além de tornarem-se, para a mídia de negócios, objeto constante de matérias e fonte de receita publicitária.

Seguindo a definição vigente nos EUA, conforme a *Association of MBAs – AMBA* (2017), MBA é um programa de pós-graduação *stricto sensu* generalista, com nível de mestrado, com carga horária superior a 1.800 horas, incluindo os estudos extraclasse, tendo em seu currículo o foco na liderança, por meio da gestão estratégica e do desenvolvimento da carreira profissional, e apresentando orientação prática. Porém, no Brasil, de acordo com Ruas e Comini (2007) e Wood Jr e Cruz (2014), esse título passou a ser utilizado pelas instituições de ensino a partir da década de 1990 para nomear seus cursos de especialização *lato sensu*, que tiveram início no final da década de 1990 e contam com uma carga horária mínima de 360 horas.

Atualmente, no mundo, conforme Hunt e Speck (1986) existe uma grande variedade de programas sob a nomenclatura MBA, com destaque para:

a) cursos generalistas, que tem como objetivo desenvolver habilidades genéricas e conhecimento em gestão, voltados à todas as áreas independente do setor produtivo;

b) cursos especializados, focados em oferecer um aprofundamento numa área específica, independente do setor produtivo;

c) cursos generalistas com opções de especialização, que contemplam todas as disciplinas dos cursos generalistas e posteriormente aprofundam-se numa área específica, mas também sendo aplicados a qualquer setor produtivo; e, por fim,

d) cursos especializados em nichos, que oferecem um aprofundamento num nicho ou setor produtivo específico.

Em termos de conteúdo, Latham, Latham e Whyte (2004) apontam que a evolução dos MBAs é construída por dois movimentos principais. O primeiro, na década de 1960, representada pelo aumento significativo no número de trabalhos e de pesquisas, porém descolado da realidade e das necessidades práticas das organizações que contratavam os egressos, pautando-se em conteúdos departamentalizados, o que costumeiramente era chamado de “especialização funcional”. No segundo movimento os autores apontam que os MBAs passam a ser marcados pelo desafio de desenvolver nos alunos a competência do pensamento sistêmico e a visão integrada que lhes possibilite enfrentar as situações organizacionais, sendo necessário redesenhar os conteúdos e adotar novas metodologias de ensino.

No Brasil, os cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial são mais recentes, porém com notável influência norte-americana em seu desenvolvimento, como sinalizam Wood Jr e Cruz (2014). Porém, isto não impede que as versões brasileiras apresentem particularidades relevantes, como a prevalência de programas de tempo parcial e a existência dos cursos de extensão *lato sensu*, que compõem a maioria das ofertas, caminhando juntamente com os programas *stricto sensu*, que incluem os mestrados profissionais.

Neste sentido, para Cruz e Wood Jr (2013), diante das lacunas evidentes de gestão no Brasil, caracterizadas por um quadro geral de qualidade dos serviços deplorável e produtividade baixa, seja nas empresas privadas, públicas ou sociais, os cursos de especialização e MBAs têm um importante papel, podendo formar profissionais capazes de melhorar as práticas de gestão.

Assim, a partir meados dos anos 1990, de acordo com Ruas e Comini (2007), alguns cursos passaram a incluir inovações pedagógicas mais orientadas para a prática, visando aproximar os cursos da problemática empresarial e afastar-se de uma visão predominantemente acadêmica e teórica, de forma a integrar teoria e prática.

Já Vizeu (2010) sinaliza que as escolas de negócios e seus cursos assumem um duplo papel em relação ao desenvolvimento da cultura do *management*, de um lado legitimam-no, ao priorizar em sua formação a prática de gestão e a tomada de decisão, focando a profissionalização do *manager*, por outro lado trabalham para sua renovação, tendo grande importância no desenvolvimento do pensamento administrativo ao longo dos anos.

Entretanto, independentemente de sua importância e de seus papéis, a história dos MBAs foi marcada por críticas, considerando que o questionamento sobre o impacto destes cursos na carreira e no desempenho dos profissionais surgiu no início do século XX. Ao passar do tempo as questões foram ganhando novos aspectos, bem como, foram surgindo defensores de tais cursos; com isso, segundo Wood Jr e Cruz (2014), consolidaram-se cinco discursos em relação aos MBAs que se encontram sintetizados no Quadro 01.

Quadro 01 - Os cinco discursos em relação aos MBAs e seus apontamentos

Discursos	Apontamentos
Discurso da crítica instrumental	Discorre que idealmente o MBA deveria ser capaz de identificar corretamente as demandas das empresas, articulando coerentemente conteúdos e métodos, e formando líderes aptos a contribuir de forma substantiva para a melhoria da gestão.
Discurso da defesa instrumental	Busca comprovar o efeito positivo na carreira dos estudantes, apontando o aumento de empregabilidade, de salário, mobilidade e espírito empreendedor dos egressos, além de comentar que o fato das empresas continuarem buscando profissionais com MBA indica que seu desempenho é superior ao de profissionais que não o fizeram.
Discurso crítico de emancipação	Procura equilibrar a ideia de emancipação, caracterizada pela autonomia e protagonismo do aluno no processo de aprendizado e pela consciência do impacto social de seu papel de gestor, com uma visão pragmática, focando o ensino às necessidades das empresas. Também há uma crítica ao processo de transformação dos MBAs em mercadorias.
Discurso redentor da mídia de negócios	Fornece aos interessados informações úteis e atualizadas sobre as instituições de ensino e sobre seus programas, combinando uma característica redentora ao demonstrar as vantagens dos cursos com alguns aspectos da crítica instrumental para legitimar tal discurso.
Discurso instrumental dos alunos	Mostra preocupação com o impacto do programa em suas carreiras, com a obtenção de uma credencial para o currículo e com a aquisição de novos conhecimentos e de novas habilidades, tendo uma visão positiva quanto a contribuição dos cursos para o desenvolvimento de sua capacidade crítica e analítica.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Wood Jr e Cruz (2014)

Com base em tais discursos, de acordo com Wood Jr e Cruz (2014), é possível imaginar o futuro dos MBAs, buscando formar gestores socialmente

conscientes e responsáveis, dotados de uma ambição por mudança pessoal e profissional e aspirando a uma posição de liderança ou empreendedorismo, sabendo combinar suas experiências teóricas e práticas e desenvolvendo uma visão crítica sobre as organizações e a atividade gerencial.

3. MARKETING APLICADO A EDUCAÇÃO E SEUS ATRIBUTOS DE ATRATIVIDADE

O presente capítulo apresenta o referencial teórico relacionado à prática do marketing aplicado à educação nas IES e como tal prática direciona para o levantamento de atributos de atratividade que interferem na escolha dos alunos de cursos pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial no Brasil e no mundo.

3.1 Marketing Aplicado à Educação no Ensino Superior

Em diferentes partes do mundo, conforme Filip (2012), os princípios de marketing tornaram-se um tópico popular para as instituições de ensino superior, que desenvolvem suas atividades específicas em um ambiente empresarial e social muito dinâmico. Em contexto de crise econômica, tanto as empresas quanto os indivíduos atribuem maior responsabilidade às IES, no que se refere à eficiência dos graduados e sua adaptabilidade aos requisitos do mercado de trabalho.

No Brasil, com a queda da demanda na graduação e o investimento em cursos de pós-graduação, as IES particulares encararam a necessidade de profissionalizar sua gestão administrativa, financeira e comercial, com o objetivo de buscar diferentes maneiras de atrair e reter seus estudantes, desenvolvendo novas estratégias que permitissem sua continuidade no mercado.

Para Caetano e Silva (2004), dentre as estratégias a serem utilizadas as instituições de ensino passaram a pensar na aplicação do marketing para manterem-se vivas neste setor também tão competitivo e destacarem-se, despertando o interesse do candidato na hora da escolha da instituição.

Neste sentido, conforme Churchill e Peter (2000), marketing pode ser definido como o processo de planejamento, execução e controle de produtos voltado para alcançar os objetivos organizacionais. Para Trevisan (2001), de maneira geral o marketing é diretamente relacionado com vendas e historicamente as formas de vender os produtos eram feitas corpo a corpo, porém, hoje, o marketing cumpre um papel muito maior. Em um primeiro momento, o conceito de marketing focalizava a organização; posteriormente, as atenções voltaram-se para o cliente e, mais recentemente, surgiu o foco também nas estratégias e nos sistemas em que a

empresa está inserida. Portanto, completa o autor, marketing é mais que venda, propaganda e promoção para criar e manter a demanda, ou seja, é a habilidade de planejar e administrar as relações de troca da empresa com o seu mercado.

Já para Kotler e Armstrong (2014), marketing é uma atividade humana que tem como objetivo satisfazer necessidades e desejos por meio do processo de trocas. Tal definição é complementada pela American Marketing Association (AMA) quando define: “Marketing é o conjunto de atividades, processos e instituições que têm por objetivo criar, comunicar, entregar e promover trocas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros de negócio e a sociedade como um todo” (apud SCAGLIONE; PIZA, 2011, p.170).

Porém, deve-se levar em conta que as primeiras definições para marketing tinham como foco produtos tangíveis, apenas mais tarde alguns autores, como Kotler e Levy (1969) ampliaram tal conceito, passando a incluir também os serviços, e as organizações sem fins lucrativos. Neste sentido, segundo Caetano e Silva (2004), “marketing educacional” passou a ser a expressão do momento no ramo de serviços educacionais, mais especificamente das instituições particulares, tendo em vista o cenário competitivo atual.

No entanto, conforme Bravin e Ikeda (2010) o marketing sempre foi tratado com reservas no contexto educacional, sendo inclusive, visto como algo prejudicial que tem como objetivo único vender e estimular o consumo. Com isto, os gestores da área encontram barreiras na busca por ações que poderiam levar ao melhor atendimento aos alunos, pais, empresas e sociedade como um todo, ou seja, uma oferta mais adequada de seus serviços.

Segundo Filip (2012), de forma geral a ideia de marketing começou a ser aceita no ensino superior depois que as universidades tiveram que competir por financiamento e mais alunos, ganhando contornos que se assemelham com o marketing social, no sentido de garantir a harmonização entre os interesses individuais de formação e aprendizagem com as necessidades coletivas da sociedade como um todo, e com o marketing de serviços, no que diz respeito às características de intangibilidade, eles não podem ser provados antes de serem comprados, variabilidade, possuem elevada variação de resultados dependendo de quem os executa e do momento que executa, inseparabilidade, são produzidos e consumidos simultaneamente, e perecibilidade, não podem ser estocados.

Também no Brasil, embora desde meados dos anos 1950 a palavra marketing seja empregada no setor empresarial, ela tardou a ser usada nas instituições educacionais tendo em vista posições controversas quanto à sua adequação à missão das escolas. De acordo com Trevisan (2001), no país, em torno de 60 anos atrás, marketing era uma palavra desconhecida; entretanto disseminou-se com grande velocidade e passou a fazer parte do jargão administrativo. Entretanto, nas instituições acadêmicas, apesar de contribuir para a difusão desse conceito, a palavra marketing acabou não sendo aplicada com a mesma intensidade e frequência com que se fazia nas empresas. Assim, a aplicação do marketing nas instituições educacionais encontra-se dividida em dois lados. De um lado há uma concepção favorável que, segundo o autor vê sua contribuição com a instituição na sua missão educacional ao desenvolver programas viáveis, com uma política de preços coerente e comunicação eficaz, possibilitando um aumento de satisfação do seu público-alvo. De outro lado, os opositores consideram o marketing incompatível com a missão da educação, argumentando que seria, inclusive, desnecessário, se as pessoas reconhecessem que a educação foi boa para elas. Para Dessotti, Pavan e Cunha (2013), tal concepção torna-se um entrave para a implantação do marketing, já que é assumida por muitas pessoas que estão ligadas à gestão educacional, indireta ou diretamente.

Segundo Kotler e Fox (1994) a noção de incompatibilidade entre o marketing e a missão educacional parte de profissionais que criam entraves por sentir que os valores e técnicas educacionais estão em direção contrária aos valores e técnicas das empresas, ou seja, acreditam que uma IES não pode ser considerada como uma empresa, devendo assim ser administrada de forma diferente. Os autores ainda lembram que muitos continuam achando que o marketing diz respeito apenas à área de vendas. Tal visão, quando levada para uma IES, causa discussões que dificultam sua implantação, mesmo sem sequer conhecer o verdadeiro conceito e a real funcionalidade do marketing.

Bravin e Ikeda (2010) lembram que o marketing deve ser visto como uma ferramenta administrativa que tem como objetivo facilitar as trocas no sentido de beneficiar os agentes nelas envolvidos. Porém, como qualquer ferramenta, pode ser utilizada de forma positiva ou negativa dependendo de quem a utiliza, não cabendo

generalizações sobre a validade de sua utilização em determinado setor de atividade.

Assim, cada vez mais torna-se inquestionável a importância do marketing para a sobrevivência das empresas, independentemente do ramo de atuação, ou seja, ele pode ser, aplicável às instituições de ensino, pois se a razão de ser de tais empresas são seus clientes, a razão de existir para as instituições de ensino são seus alunos. Sem eles, como afirma Trevisan (2001), as escolas fechariam suas portas, levando em conta o ambiente hipercompetitivo atual, em que, tanto empresas como IES entraram na era do cliente.

Neste sentido, conforme Kotler e Fox (1994), uma IES deve ser vista como uma organização/empresa, deixando de lado essa diferença que foi criada socialmente e que alimenta as barreiras que dificultam que as instituições ensino possam receber os benefícios concorrenciais advindos da aplicação dos conceitos e estratégias de marketing.

Ou seja, faz-se necessária uma mudança de conceitos, pois quando a IES passa a ser vista como uma organização que depende de contatos com seus clientes efetivos e potenciais para conseguir manter-se sólida e competitiva, a aplicação do marketing será visualizada como essencial. Isto ocorre principalmente no momento atual, em que se inverte a lógica do mercado, ou seja, não mais os clientes correm atrás dos bens escassos, mas sim os vendedores de bens e serviços buscam por clientes. Neste sentido, a eficácia do marketing seja em instituições educacionais, outras empresas industriais e comerciais ou, até mesmo, filantrópicas, depende do quanto satisfazem as necessidades e desejos de seus clientes.

No mercado educacional encontram-se instituições que se preocupam com seus alunos usuários e potenciais enquanto outras sequer sentem-se sensibilizadas. De acordo com Trevisan (2001), essas últimas são típicas instituições burocráticas, que se mantêm no mercado enquanto o consumidor não tiver outra opção. Por outro lado, aquelas que se preocupam com o seu segmento-alvo, constantemente preocupam-se em estudar como ele posiciona-se diante da instituição e qual imagem tem do serviço ofertado em diferentes aspectos.

De qualquer forma a definição de marketing aplicada a serviços, como no caso da educação, é bem mais complexa do que aquela aplicada a produtos tangíveis (COUTINHO, 2007). Dentre as características básicas da gestão dos

serviços podem-se destacar, como anteriormente mencionado a intangibilidade, a variabilidade, a inseparabilidade, e a perecibilidade.

Entende-se, portanto, que o marketing aplicado a educação está ligado diretamente com as bases e conceitos do Marketing de Serviços. Entretanto, deve-se entender que a educação é uma prestação de serviços excepcional, construída em torno de uma experiência transformadora e emergente, em que os alunos co-criam esta própria experiência ao descobrirem outras necessidades ao longo do caminho e se reinventarem, ou seja, somente na educação existe uma lacuna entre o que o consumidor deseja e o que as instituições acreditam que deveriam receber deles (NG; FORBES, 2009).

Sendo assim, Dessotti, Pavan e Cunha (2013), indicam que algumas ações de marketing podem ser facilmente aplicadas pelas IES, tais como: analisar o mercado por meio do uso de tecnologias para facilitar a segmentação do mesmo; atender o público alvo, levando em consideração o preço que será cobrado e de acordo com o que será oferecido ao aluno; ter um local que atenda à demanda e promover o serviço de forma que todos possam tomar conhecimento dele.

Porém, como afirmam Carvalho e Berbel (2001), não se deve esquecer que todas as ações de marketing devem ser responsáveis e com compromissos sociais que atendam aos objetivos da instituição para que venham a impactar positivamente em toda a estrutura educacional, ou seja, beneficiando a todos os *stakeholders*, isto é, a todos os nela envolvidos.

Conforme Al-Dulaimé (2016), as partes interessadas das IES incluem alunos e suas famílias, professores, faculdades e departamentos de gestão da universidade, a comunidade e as autoridades locais, agências nacionais e organizações internacionais e as empresas empregadoras atuais e futuras, isto é, com essa grande variedade de *stakeholders*, fica evidente que suas perspectivas e interesses tendem a variar de acordo com os diferentes grupos aos quais tendo seus próprios critérios de avaliação da qualidade, dependendo de seus requisitos específicos.

Portanto, de acordo com Manea e Purcaru (2017), em qualquer lugar do mundo, tem-se um marketing aplicado à educação eficaz quando se aplicam as melhores práticas da teoria de aprendizagem de adultos para garantir o envolvimento e o sucesso do cliente, ao mesmo tempo que cria confiança, lealdade

e credibilidade deste cliente, traduzindo-se diretamente em maior retenção de alunos e maiores receitas satisfazendo os diretores mais céticos que buscam resultados claros e mensuráveis.

Ou seja, no que diz respeito às características do ensino superior na perspectiva dos serviços é importante que as IES sejam vistas como organizações que precisam ter boas relações com seus muitos *stakeholders* que, por sua vez, têm interesses e requisitos distintos relativos à instituição de ensino.

Porém, Hill (1995) afirma que os alunos são os principais *stakeholders* dos serviços de ensino superior, destacando que eles são elemento chave no processo de implementação e entrega do serviço educacional.

Assim, segundo Michael (1997) em sistemas de ensino superior caracterizados por uma grande competição, encontra-se uma maior participação de instituições privadas, uma maior liberdade e capacidade de estudantes potenciais em escolher uma instituição de maior confiança dentre as existentes no mercado e uma maior autonomia institucional e liberdade acadêmica.

Neste sentido, Mainardes, Deschamps e Domingues (2007) afirmam que o cenário para as IES é caracterizado pela competição por estudantes e pelo foco em clientes, induzindo os administradores de instituições de ensino superior a ficarem mais competitivos. Tal pressão acarreta mudanças nas IES e leva-as a implementar diferentes estratégias de marketing.

Entretanto, Michael (1997) lembra que os estudantes não estão na mesma posição de um consumidor comum, uma vez que a compra realizada por eles não é voltada a satisfazer uma necessidade imediata, e sim necessidades a serem supridas no longo prazo e que muitas vezes até serão conhecidas no decorrer do consumo, além de que, conforme Ng e Forbes (2009), os alunos participam diretamente da produção deste serviço, ao co-criarem a experiência da educação.

Portanto o ensino superior tendo os alunos como público-alvo específico e essencial, se as IES concentrarem-se em identificar quais são os requisitos desejados por eles e perceber como se sentem e reagem aos serviços prestados, elas podem ajustar seus serviços de forma a gerar um impacto positivo na qualidade do serviço percebida por seu público-alvo (AL-DULAIME, 2016).

Ou seja, o ensino superior trabalha em um mercado imperfeito, no qual o público-alvo procura selecionar os cursos com base em alguns atributos que

agreguem valor à oferta de cada instituição, com base em sua ótica particular. Sobre isso discorre-se a seguir.

3.2 Atributos de Atratividade de Alunos na Pós-Graduação *Lato Sensu* em Formação Gerencial

A competição atual combinada com as características do mercado descritas anteriormente força as IES a buscarem adotar estratégias de marketing mais inovadoras e práticas, com o objetivo de defender e aumentar sua participação de mercado. Neste sentido o conceito de marketing passa a ser utilizado com o propósito de captar, conquistar e manter alunos.

Embora, como qualquer outro negócio, as IES passaram a conviver com a constante necessidade de atrair novos estudantes frente à competitividade, deve-se levar em consideração que o produto/serviço que elas oferecem é diferenciado, pois trata-se de algo intangível que é o conhecimento.

Para Scarpin, Domingues e Scarpin (2010) o principal foco das IES é a formação, atualização e especialização profissional, com atividades de ensino e educação na disseminação do conhecimento, atendendo às demandas de suas comunidades internas e externas. Neste sentido, saber quais atributos diferenciam uma IES de outra, passou a ser um fator estratégico para atração de seu público.

Portanto, como as empresas de qualquer setor, as IES também devem estar atentas aos seus alunos usuários e potenciais, bem como em seus concorrentes, posicionando-se no mercado de maneira a oferecer diferenciais que lhes garantam competitividade a longo prazo. Nesse sentido, Biazon, Van Dal e Mesacasa (2012) apontam que o consumidor durante o processo de decisão observa atributos, ou características, que possivelmente auxiliarão positiva e negativamente em suas escolhas.

Assim, é necessário monitorar as características do comprador e seus processos de decisão, o que pode sugerir alterações de estratégias mercadológicas para alcançar e atrair atenção de seu público alvo. No caso das IES, de acordo com Biazon, Van Dal e Mesacasa (2012), há diversas maneiras de atrair a demanda de alunos, porém não se pode esquecer de avaliar os atributos que fizeram diferença

no processo de escolha dos alunos atuais, pois isto apontará estratégias que já fizeram a diferença no mercado, podendo reforçá-las e melhorá-las.

Pensando nos atributos de escolha que afetam a atratividade de alunos das IES para seus diferentes cursos alguns estudos foram realizados na área de marketing aplicado a educação desde o fim dos anos 1990, tais como: Alves (1999); Franco (2000); Mund, Durieux e Tontini (2001); Trevisan (2001); Palácio, Meneses e Pérez (2002); Alfinito e Granemann (2003); Bronemann e Silveira (2004); Cobra e Braga (2004); Piñol (2004); Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005); Thies e Bianchi (2005); Walter, Tontini e Domingues (2005); Ciurana e Leal Filho (2006); Miranda e Domingues (2006); Pereira e Forte (2006); Seeman e O'Hara (2006); Mainardes, Deschamps e Domingues (2007); Bergamo *et al* (2010); Muriel e Giroletti (2010); Scarpin, Domingues e Scarpin (2010); Scarpin, Scharf e Fernandes (2011); Tauil e Mainardes (2013), conforme pode ser verificado no Quadro 02.

Quadro 02 - Atributos de atratividade de alunos no ensino superior

Atributos de Atratividade	Autores
Imagem, Marca, Tradição, <i>Status</i> e Prestígio Acadêmico da IES	Palácio, Meneses e Pérez (2002); Alfinito e Granemann (2003); Alves (1999); Bronemann e Silveira (2004); Franco (2000); Scarpin, Scharf e Fernandes (2011); Muriel e Giroletti (2010)
Excelência em Serviços	Mainardes, Deschamps e Domingues (2007); Pereira e Forte (2006); Miranda e Domingues (2006); Bronemann e Silveira (2004); Muriel e Giroletti (2010)
Inovação e Criatividade	Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005); Pereira e Forte (2006); Muriel e Giroletti (2010)
Infraestrutura e Instalações	Alfinito e Granemann (2003); Bronemann e Silveira (2004); Bergamo <i>et al</i> (2010); Mund, Durieux e Tontini (2001); Tauil e Mainardes (2013)
Currículos dos Cursos	Ciurana e Leal Filho (2006); Piñol (2004); Muriel e Giroletti (2010)
Satisfação e Empregabilidade dos Ex-alunos	Seeman e O'Hara (2006); Bronemann e Silveira (2004); Alfinito e Granemann (2003)
Informações de Amigos e Colegas	Alves (1999); Bronemann e Silveira (2004); Muriel e Giroletti (2010)
Qualificação do Corpo Docente	Pereira e Forte (2006); Bronemann e Silveira (2004); Thies e Bianchi (2005); Piñol (2004); Walter, Tontini e Domingues (2005)
Localização	Miranda e Domingues (2006); Bronemann e Silveira (2004); Mund, Durieux e Tontini (2001); Alfinito e Granemann (2003); Cobra e Braga (2004)
Reconhecimento do Mercado de Trabalho e da Sociedade	Mund, Durieux e Tontini (2001); Bronemann e Silveira (2004); Scarpin, Domingues e Scarpin (2010); Alfinito e Granemann (2003); Muriel e Giroletti (2010)
Mensalidades Acessíveis	Trevisan (2001); Alfinito e Granemann (2003); Bergamo <i>et al</i> (2010); Mund, Durieux e Tontini (2001); Muriel e Giroletti (2010)
Utilização de Propaganda em Mídia de Massa	Muriel e Giroletti (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na revisão da literatura

Focando nos atributos de atratividade específicos aos cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial buscando-se por artigos publicados em periódicos e teses de doutorado nas bases *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), Portal Brasileiro de Publicações Científicas em Acesso Aberto do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT (OASISBR), Banco de Teses do Portal de Periódicos da CAPES/MEC e Portal Brasileiro de Publicações Científicas em Acesso Aberto do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT (OASISBR) foram

identificados 28 atributos citados em 43 estudos, datados a partir de 2003, apresentados no Quadro 03.

Quadro 03 - Atributos de atratividade de alunos em Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Formação Gerencial no Brasil

Atributos de Atratividade	Autores
Área de Atuação	Salvador (2019); Magalhães (2017); Martins, Ferreira e Costa (2014)
Capacitação Profissional	Patta e Mainardes (2020); Salvador (2019); Pires e Sarfati (2019); Carvalho (2018); Medeiros <i>et al</i> (2018); Melo (2018); Magalhães (2017); Sicuro e Halpern (2016); Dalva (2015); Vieira e Lima (2015); Araújo, Callado e Cavalcanti (2014); Martins, Ferreira e Costa (2014); Moraes (2014); Ferreira (2013); Melo (2013); Vazquez (2013); Teles (2010); Costa (2007); Moraes <i>et al</i> (2006); Maestro Filho (2004)
Coordenação / Direção	Salvador (2019); Tahim (2018); Wojahn; Ramos e Carvalho (2018); Sicuro e Halpern (2016); Dalva (2015); Milan <i>et al</i> (2015); Melo (2013); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Vieira (2009); Costa (2007)
Corpo Docente	Salvador (2019); Salvador e Ikeda (2019); Vasconcellos, Pignanelil e Iwata Neto (2019); Carvalho (2018); Medeiros <i>et al</i> (2018); Melo (2018); Tahim (2018); Wojahn; Ramos e Carvalho (2018); Magalhães (2017); Masquietto <i>et al</i> (2017); Sicuro e Halpern (2016); Duarte <i>et al</i> (2015); Milan <i>et al</i> (2015); Tauil e Mainardes (2015); Vieira e Lima (2015); Martins, Ferreira e Costa (2014); Moraes (2014); Nascimento <i>et al</i> (2014); Melo (2013); Panizzon <i>et al</i> (2013); Vazquez (2013); Mazon <i>et al</i> (2012); Durão (2011); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Teles (2010); Crescitelli e Mandakovic (2009); Silva (2009); Vieira (2009); Cornachione Junior, Nova e Trombetta (2007); Costa (2007); Tureta, Rosa e Oliveira (2007); Moraes <i>et al</i> (2006); Ikeda, Campomar e Oliveira (2003)
Duração do Curso / Horários	Salvador (2019); Duarte <i>et al</i> (2015); Milan <i>et al</i> (2015); Tauil e Mainardes (2015); Scharf e Scarpin (2014); Ferreira (2013); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Silva (2009); Cornachione Junior, Nova e Trombetta (2007); Tureta, Rosa e Oliveira (2007); Moraes <i>et al</i> (2006); Ikeda, Campomar e Oliveira (2003)
Empreendedorismo	Pires e Sarfati (2019); Martins, Ferreira e Costa (2014)
Exigência da Empresa	Martins, Ferreira e Costa (2014)
Flexibilidade	Carvalho (2018); Martins, Ferreira e Costa (2014); Nascimento <i>et al</i> (2014); Durão (2011); Cornachione Junior, Nova e Trombetta (2007)
Forma de Ingresso	Vieira (2009)

Funcionários / Atendimento	Tahim (2018); Wojahn; Ramos e Carvalho (2018); Dalva (2015); Duarte <i>et al</i> (2015); Milan <i>et al</i> (2015); Nascimento <i>et al</i> (2014); Melo (2013); Mazon <i>et al</i> (2012); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Tureta, Rosa e Oliveira (2007); Moraes <i>et al</i> (2006)
Grade Curricular / Conteúdo Programático	Patta e Mainardes (2020); Salvador (2019); Salvador e Ikeda (2019); Souza e Oliveira (2019); Vasconcellos, Pignanelil e Iwata Neto (2019); Medeiros <i>et al</i> (2018); Melo (2018); Tahim (2018); Wojahn; Ramos e Carvalho (2018); Magalhães (2017); Masquietto <i>et al</i> (2017); Sicuro e Halpern (2016); Duarte <i>et al</i> (2015); Milan <i>et al</i> (2015); Tauil e Mainardes (2015); Martins, Ferreira e Costa (2014); Nascimento <i>et al</i> (2014); Ferreira (2013); Melo (2013); Panizzon <i>et al</i> (2013); Vazquez (2013); Mazon <i>et al</i> (2012); Durão (2011); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Teles (2010); Silva (2009); Vieira (2009); Cornachione Junior, Nova e Trombetta (2007); Costa (2007); Tureta, Rosa e Oliveira (2007); Moraes <i>et al</i> (2006); Ikeda, Campomar e Oliveira (2003)
Imagem de Qualidade da Instituição	Patta e Mainardes (2020); Salvador (2019); Medeiros <i>et al</i> (2018); Melo (2018); Tahim (2018); Masquietto <i>et al</i> (2017); Sicuro e Halpern (2016); Duarte <i>et al</i> (2015); Milan <i>et al</i> (2015); Tauil e Mainardes (2015); Vieira e Lima (2015); Martins, Ferreira e Costa (2014); Scharf e Scarpin (2014); Panizzon <i>et al</i> (2013); Vazquez (2013); Mazon <i>et al</i> (2012); Durão (2011); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Crescitelli e Mandakovic (2009); Vieira (2009); Cornachione Junior, Nova e Trombetta (2007); Costa (2007); Moraes <i>et al</i> (2006); Ikeda, Campomar e Oliveira (2003)
Indicação de Alunos / Ex-alunos	Salvador (2019); Salvador e Ikeda (2019); Carvalho (2018); Melo (2018); Tahim (2018); Magalhães (2017); Masquietto <i>et al</i> (2017); Sicuro e Halpern (2016); Duarte <i>et al</i> (2015); Tauil e Mainardes (2015); Vieira e Lima (2015); Melo (2013); Mazon <i>et al</i> (2012); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Crescitelli e Mandakovic (2009); Ikeda, Campomar e Oliveira (2003)
Indicação de Amigos e Familiares	Salvador (2019); Tahim (2018); Masquietto <i>et al</i> (2017); Tauil e Mainardes (2015); Grohmann, Riss e Battistela (2014); Martins, Ferreira e Costa (2014); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Crescitelli e Mandakovic (2009)
Indicação de Empresas	Tahim (2018); Masquietto <i>et al</i> (2017); Crescitelli e Mandakovic (2009); Vieira (2009); Costa (2007); Moraes <i>et al</i> (2006); Maestro Filho (2004)

Infraestrutura de Apoio	Salvador (2019); Souza e Oliveira (2019); Tahim (2018); Wojahn; Ramos e Carvalho (2018); Dalva (2015); Duarte <i>et al</i> (2015); Milan <i>et al</i> (2015); Tauil e Mainardes (2015); Vieira e Lima (2015); Melo (2013); Panizzon <i>et al</i> (2013); Mazon <i>et al</i> (2012); Durão (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Vieira (2009); Tureta, Rosa e Oliveira (2007)
Infraestrutura Física e de Segurança	Salvador (2019); Tahim (2018); Wojahn; Ramos e Carvalho (2018); Masquietto <i>et al</i> (2017); Sicuro e Halpern (2016); Duarte <i>et al</i> (2015); Milan <i>et al</i> (2015); Tauil e Mainardes (2015); Nascimento <i>et al</i> (2014); Scharf e Scarpin (2014); Mazon <i>et al</i> (2012); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Vieira (2009); Tureta, Rosa e Oliveira (2007); Moraes <i>et al</i> (2006); Ikeda, Campomar e Oliveira (2003)
Localização	Masquietto <i>et al</i> (2017); Milan <i>et al</i> (2015); Tauil e Mainardes (2015); Martins, Ferreira e Costa (2014); Panizzon <i>et al</i> (2013); Mazon <i>et al</i> (2012); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Crescitelli e Mandakovic (2009); Moraes <i>et al</i> (2006); Ikeda, Campomar e Oliveira (2003)
Material Didático	Salvador (2019); Salvador e Ikeda (2019); Carvalho (2018); Tahim (2018); Magalhães (2017); Milan <i>et al</i> (2015); Vieira e Lima (2015); Grohmann, Riss e Battistela (2014); Nascimento <i>et al</i> (2014); Melo (2013); Vazquez (2013); Durão (2011); Silva (2009); Cornachione Junior, Nova e Trombetta (2007); Ikeda, Campomar e Oliveira (2003)
Metodologia de Ensino	Patta e Mainardes (2020); Salvador (2019); Salvador e Ikeda (2019); Souza e Oliveira (2019); Vasconcellos, Pignanelil e Iwata Neto (2019); Carvalho (2018); Medeiros <i>et al</i> (2018); Tahim (2018); Wojahn; Ramos e Carvalho (2018); Magalhães (2017); Dalva (2015); Milan <i>et al</i> (2015); Tauil e Mainardes (2015); Vieira e Lima (2015); Grohmann, Riss e Battistela (2014); Moraes (2014); Nascimento <i>et al</i> (2014); Ferreira (2013); Melo (2013); Panizzon <i>et al</i> (2013); Vazquez (2013); Mazon <i>et al</i> (2012); Durão (2011); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Teles (2010); Silva (2009); Vieira (2009); Costa (2007); Tureta, Rosa e Oliveira (2007)
Mídias Tradicionais	Masquietto <i>et al</i> (2017); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011)

Network	Salvador (2019); Salvador e Ikeda (2019); Souza e Oliveira (2019); Vasconcellos, Pignanelli e Iwata Neto (2019); Carvalho (2018); Melo (2018); Wojahn; Ramos e Carvalho (2018); Magalhães (2017); Sicuro e Halpern (2016); Milan <i>et al</i> (2015); Araújo, Callado e Cavalcanti (2014); Grohmann, Riss e Battistela (2014); Martins, Ferreira e Costa (2014); Nascimento <i>et al</i> (2014); Ferreira (2013); Melo (2013); Vazquez (2013); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Teles (2010); Silva (2009); Vieira (2009); Cornachione Junior, Nova e Trombetta (2007); Costa (2007); Maestro Filho (2004)
Novos Conhecimentos	Pires e Sarfati (2019); Salvador (2019); Vasconcellos, Pignanelli e Iwata Neto (2019); Medeiros <i>et al</i> (2018); Magalhães (2017); Sicuro e Halpern (2016); Araújo, Callado e Cavalcanti (2014); Martins, Ferreira e Costa (2014); Ferreira (2013); Teles (2010); Silva (2009)
Preço / Formas de Pagamento	Medeiros <i>et al</i> (2018); Masquietto <i>et al</i> (2017); Milan <i>et al</i> (2015); Tauil e Mainardes (2015); Martins, Ferreira e Costa (2014); Nascimento <i>et al</i> (2014); Scharf e Scarpin (2014); Panizzon <i>et al</i> (2013); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Eberle; Milan e Lazzari (2010); Teles (2010); Crescitelli e Mandakovic (2009); Vieira (2009); Cornachione Junior, Nova e Trombetta (2007); Costa (2007); Moraes <i>et al</i> (2006); Ikeda, Campomar e Oliveira (2003)
Progressão de Carreira / Salarial	Pires e Sarfati (2019); Salvador (2019); Magalhães (2017) Sicuro e Halpern (2016); Tauil e Mainardes (2015); Araújo, Callado e Cavalcanti (2014); Martins, Ferreira e Costa (2014); Moraes (2014); Scharf e Scarpin (2014); Vazquez (2013); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Teles (2010); Vieira (2009); Costa (2007); Maestro Filho (2004)
Reconhecimento / Título	Salvador (2019); Medeiros <i>et al</i> (2018); Magalhães (2017); Sicuro e Halpern (2016); Araújo, Callado e Cavalcanti (2014); Martins, Ferreira e Costa (2014); Moraes (2014); Durão (2011); Teles (2010); Silva (2009); Costa (2007); Maestro Filho (2004)
Tecnologia / Mídias Digitais	Salvador (2019); Carvalho (2018); Medeiros <i>et al</i> (2018); Wojahn; Ramos e Carvalho (2018); Masquietto <i>et al</i> (2017); Grohmann, Riss e Battistela (2014); Nascimento <i>et al</i> (2014); Scharf e Scarpin (2014); Melo (2013); Scarpin, Domingues e Scarpin (2011); Silva (2009); Cornachione Junior, Nova e Trombetta (2007); Tureta, Rosa e Oliveira (2007)
Viagem internacional / Internacionalização	Medeiros <i>et al</i> (2018); Vieira e Lima (2015); Crescitelli e Mandakovic (2009); Vieira (2009); Ikeda, Campomar e Oliveira (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na revisão da literatura

Assim, bem como é grande o montante de atributos elencados, também são diversas as propostas para a classificação desses atributos. Neste sentido, Scarpin, Domingues e Scarpin (2011), classificam os atributos em: atributos da instituição de

ensino, atributos relacionados a mercado de trabalho, atributos ligados aos motivos pessoais e atributos do curso.

Já o estudo de Masquietto *et al* (2017) classificou os atributos em motivacionais de comunicação, de qualidade e de conveniência. Por sua vez Tauil e Mainardes (2015), agruparam uma série de atributos em grupos comuns, para favorecer as análises dos critérios dos alunos quanto à escolha de um curso de pós-graduação lato sensu, criando a seguinte classificação: características do curso; aprendizado; imagem da IES; empregabilidade; estrutura da organização; estrutura do curso; fatores pessoais; e atualização do curso.

Analisando as três propostas apresentadas pode-se resumir que os atributos de atratividade elencados anteriormente dividem-se em: atributos do curso, atributos da instituição de ensino, atributos ligados aos motivos pessoais, atributos relacionados ao mercado de trabalho e atributos de conveniência, conforme ilustra o Quadro 04.

Quadro 04 – Categorias e Tipos de Atributos de Atratividade de alunos em Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Formação Gerencial

Tipos de Atributos	Motivadores/Atributos
Atributos do curso	Corpo Docente
	Grade Curricular / Conteúdo Programático
	Metodologia de Ensino
	Duração do Curso / Horários
	Material Didático
	Área de Atuação
Atributos da instituição de ensino	Imagem de Qualidade da Instituição
	Infraestrutura Física e de Segurança
	Tecnologia / Mídias Digitais
	Infraestrutura de Apoio
	Funcionários / Atendimento
	Coordenação / Direção
	Viagem internacional / Internacionalização
Mídias Tradicionais	
Atributos ligados aos motivos pessoais	<i>Network</i>
	Reconhecimento / Título
	Indicação de Alunos / Ex-alunos
	Novos Conhecimentos
	Indicação de Amigos e Familiares
	Empreendedorismo
Atributos relacionados ao mercado de trabalho	Progressão de Carreira / Salarial
	Capacitação Profissional
	Indicação de Empresas
	Exigência da Empresa
Atributos de conveniência	Preço / Formas de Pagamento
	Localização
	Flexibilidade
	Forma de Ingresso

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na revisão da literatura

Em relação aos atributos do curso Martins, Ferreira e Costa (2014) apontam que os alunos de cursos *lato sensu* não se preocupam apenas em obter o diploma de pós-graduação, buscando conhecer melhor o curso em que estão interessados, procurando uma educação consistente e que possa agregar conhecimento à vida profissional e pessoal. Tal posicionamento coincide com as tendências apontadas por Ruas e Comini (2007) e Wood Jr e Cruz (2014), no sentido dos MBAs procurarem incluir inovações pedagógicas orientadas para a prática, visando oferecer uma problemática empresarial, e não apenas acadêmica e teórica, combinando as experiências teóricas e práticas dos docentes.

Já no que diz respeito aos atributos da instituição de ensino, para Palácio, Meneses e Pérez (2002) e Scarpin, Scharf e Fernandes (2011), a imagem de qualidade influencia consideravelmente o comportamento da demanda, principalmente no caso de serviços educacionais que trabalham com um produto intangível, baseado no conhecimento. Enquanto, Eberle, Milan e Lazzari (2010) apontam que evidências físicas como instalações, equipamentos e vigilância fazem parte da tangibilização dos serviços educacionais, tendo também grande importância na concepção de qualidade por parte do aluno. Esta combinação de fatores tangíveis e intangíveis no oferecimento de serviços é essencial para cenários competitivos, conforme sinalizam Kotler e Fox (1994) e Cobra e Braga (2004).

Focalizando os atributos ligados aos motivos pessoais, Bacellar e Ikeda (2005) apontam que os alunos associam *network* à empregabilidade e/ou à troca de experiências, sendo que conforme Sicuro e Halpern (2016), tais relações podem se dar tanto entre alunos, como entre alunos e professores, focando oportunidades futuras. No que se refere ao reconhecimento, ambos apontam que para muitos alunos apenas o fator de ter o título já é um motivador que proporcionará maior prestígio profissional. Neste sentido, Wood Jr e Cruz (2014) destacam que os MBAs devem estar prontos para formar gestores dotados de uma ambição por mudança pessoal e profissional.

No tocante ao mercado de trabalho, Costa (2007) afirma que os cursos *lato sensu* estão focados em estudantes graduados que pretendem orientar suas carreiras para o exercício de uma atividade profissional. Porém, Vasconcelos *et al* (2010) salientam que a geração que frequenta atualmente os cursos citados prioriza o lado pessoal frente às questões profissionais, encarando o trabalho como desafio e diversão, preocupando-se em integrar as necessidades pessoais, familiares às da carreira.

Combinando tais objetivos com a busca por prestígio, citada anteriormente, estudos sobre percepção de valor na educação superior, como o de Costa (2008), salientam que embora os atributos de conveniência devam ser considerados, muitas vezes os alunos estão dispostos a assumirem sacrifícios monetários e não monetários quando os benefícios oferecidos pelo curso atingem aquilo que eles buscam.

Em termos de evolução dos tipos de atributos no decorrer do tempo analisado, aponta-se que os atributos do curso são os mais citados nos estudos em todo o período, com destaque para a grade curricular, o corpo docente e a metodologia de ensino. Porém os atributos da instituição de ensino aparecem em segundo lugar em quase todos os momentos, intensificando as citações a partir de 2015, e praticamente empatando no ano de 2020, destacando-se positivamente a imagem de qualidade da instituição e a utilização da tecnologia e das mídias digitais, ao mesmo tempo que a infraestrutura física e de segurança perdeu espaço no decorrer do tempo.

Já os atributos de conveniência, que surgiam como a terceira força nos primeiros anos avaliados, foram perdendo espaço, e a partir de 2016 praticamente não vêm sendo estudados no país, com exceção dos atributos de preço e localização, que embora em menor grau continuam sendo citados. Tais atributos estão sendo substituídos em importância para os atributos relacionados aos motivos pessoais, tendo grande relevância neste sentido o *network* e a busca por novos conhecimentos enquanto os atributos relacionados ao mercado de trabalho apresentam uma certa constância durante o espaço de tempo estudado, variando entre o terceiro e quarto lugares entre os tipos de atributos mais citados nas pesquisas, com destaque para a regularidade da capacitação profissional e o importante crescimento da progressão de carreira e salarial nos últimos 5 anos.

Como Alwi e Kitchen (2014) apontam, um MBA geralmente está associado a escolas de negócios e considerando que as escolas são redes organizadas de experiências de socialização que preparam os indivíduos para atuar na sociedade, segundo Demirel e Oner (2015) os programas de MBA são os meios de socialização para preparar os futuros gestores. Assim, mesmo que nos diferentes países os MBAs apresentem características e formatos distintos seus objetivos são os mesmos, no sentido de especializar o aluno para atuação gerencial no mundo dos negócios.

Neste sentido, como forma de comparação, levantaram-se artigos publicados em periódicos e teses de doutorado internacionais que focassem os atributos de atratividade específicos aos cursos de MBA nas bases *WorldWideScience.Org* e *Education Resources Information Center* (ERIC) identificado-se os mesmos 28 atributos citados em 61 estudos, espalhados por 21 países, sendo 54% nas

Américas, 18% na Ásia, 15% na Europa, 5% na África, 3% na Oceânia, além de 5% de estudos que comparam países de diferentes continentes, datados a partir de 1993, apresentados no Quadro 05.

Quadro 05 - Atributos de atratividade de alunos em Cursos de MBA: uma análise internacional

Atributos de Atratividade	Autores
Área de Atuação	Figuroa (2019); Sudhir e Unnithan (2018); Srinivasan, Wittink e Zweig (2017); Dakduk <i>et al</i> (2016); Yasmin, Mahmud e Afrin (2016); Faulds (2015); Dobson, Frye e Mantena (2013); Velasco (2012); Rebeiz (2011); Carrol e Burke (2010); Grzeda e Miller (2009); Chen e Jones (2007)
Capacitação Profissional	Meger e Dixon (2019); Chamorro, Tamayo e Blandón (2018); Lee <i>et al</i> (2018); Houke (2017); Jiang (2017); Srinivasan, Wittink e Zweig (2017); Tailab e Guerra (2017); Dakduk <i>et al</i> (2016); Duesing, Ling e Yang (2016); Elliott e Soo (2016); Ivanova (2016); Murphy (2016); Yasmin, Mahmud e Afrin (2016); Faulds (2015); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Hobson <i>et al</i> (2014); Dobson, Frye e Mantena (2013); Velasco (2012); Passyn e Diriker (2011); Rebeiz (2011); Temtime e Mmerek (2011); Bledsoe e Oatsvall (2009); Grzeda e Miller (2009); Hoadley (2009); Petit (2009); Arbaugh (2008); Sulaiman e Mohezar (2008); Arbaugh (2007); Chen e Jones (2007); Zolfo e Mann (2007); Mihail e Elefterie (2006); Holbrook (1993)
Coordenação / Direção	Alwi e Kitchen (2014); Sulaiman e Mohezar (2008)
Corpo Docente	Díaz, Reche e Rodríguez (2019); Figuroa (2019); Hinck <i>et al</i> (2018); Law e Law (2018); Sudhir e Unnithan (2018); Jiang (2017); Elliott e Soo (2016); Faulds (2015); Alwi e Kitchen (2014); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Makuu e Ngaruko (2014); Sanford <i>et al</i> (2014); Gantman (2013); Bentley, Selassie e Shegunshi (2012); Contreras (2012); Elliott e Soo (2012); Evirgen e Çengel (2012); Hussain (2012); Bambacas e Sanderson (2011); Gulid (2011); Karamanos (2011); Bentley, Shegunshi e Scannell (2010); Carrol e Burke (2010); Everett (2010); Raouf, Kalim e Siddiqi (2010); Grzeda e Miller (2009); Hoadley (2009); Arbaugh (2008); Raymond (2008); Sulaiman e Mohezar (2008); Arbaugh (2007); Chen e Jones (2007); Chung (2005); Bisschoff e Bisschoff (2002); Holbrook (1993)
Duração do Curso / Horários	Díaz, Reche e Rodríguez (2019); Figuroa (2019); Srinivasan, Wittink e Zweig (2017); Yasmin, Mahmud e Afrin (2016); Faulds (2015); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Makuu e Ngaruko (2014); Sanford <i>et al</i> (2014); Evirgen e Çengel (2012); Hussain (2012); Carrol e Burke (2010); Rydzewski, Eastman e Bocchi (2010); Grzeda e Miller (2009); Hoadley (2009); Petit (2009); Raymond (2008); Arbaugh (2007); Chung (2005); Bisschoff e Bisschoff (2002); Holbrook (1993)

Empreendedorismo	Chamorro, Laiseca e Correa (2019); Chamorro, Tamayo e Blandón (2018); Lee <i>et al</i> (2018); Srinivasan, Wittink e Zweig (2017); Tailab e Guerra (2017); Ivanova (2016); Passyn e Diriker (2011); Temtime e Mmerek (2011); Bledsoe e Oatsvall (2009); Grzeda e Miller (2009); Zolfo e Mann (2007)
Exigência da Empresa	Zolfo e Mann (2007)
Flexibilidade	Sanford <i>et al</i> (2014); Grzeda e Miller (2009); Hoadley (2009); Raymond (2008); Chung (2005)
Forma de Ingresso	Srinivasan, Wittink e Zweig (2017); Dakduk <i>et al</i> (2016); Elliott e Soo (2016); Ketkar e Vaidya (2014); Contreras (2012); Elliott e Soo (2012); Raouf, Kalim e Siddiqi (2010); Hoadley (2009); Sulaiman e Mohezar (2008); Zolfo e Mann (2007)
Funcionários / Atendimento	Díaz, Reche e Rodríguez (2019); Law e Law (2018); Elliott e Soo (2016); Murphy (2016); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Makuu e Ngaruko (2014); Bentley, Selassie e Shegunshi (2012); Contreras (2012); Elliott e Soo (2012); Evirgen e Çengel (2012); Raymond (2008); Sulaiman e Mohezar (2008)
Grade Curricular / Conteúdo Programático	Chamorro, Laiseca e Correa (2019); Díaz, Reche e Rodríguez (2019); Meger e Dixon (2019); Hinck <i>et al</i> (2018); Law e Law (2018); Lee <i>et al</i> (2018); Sudhir e Unnithan (2018); Houke (2017); Jiang (2017); Srinivasan, Wittink e Zweig (2017); Dakduk <i>et al</i> (2016); Duesing, Ling e Yang (2016); Elliott e Soo (2016); Murphy (2016); Faulds (2015); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Hobson <i>et al</i> (2014); Makuu e Ngaruko (2014); Sanford <i>et al</i> (2014); Dobson, Frye e Mantena (2013); Bentley, Selassie e Shegunshi (2012); Contreras (2012); Elliott e Soo (2012); Evirgen e Çengel (2012); Hussain (2012); Velasco (2012); Gulid (2011); Rebeiz (2011); Temtime e Mmerek (2011); Bentley, Shegunshi e Scannell (2010); Carrol e Burke (2010); Everett (2010); Raouf, Kalim e Siddiqi (2010); Rydzewski, Eastman e Bocchi (2010); Bledsoe e Oatsvall (2009); Grzeda e Miller (2009); Arbaugh (2008); Raymond (2008); Sulaiman e Mohezar (2008); Arbaugh (2007); Chen e Jones (2007); Zolfo e Mann (2007); Holbrook (1993)
Imagem de Qualidade da Instituição	Figueroa (2019); Hinck <i>et al</i> (2018); Lee <i>et al</i> (2018); Sudhir e Unnithan (2018); Jiang (2017); Dakduk <i>et al</i> (2016); Elliott e Soo (2016); Faulds (2015); Alwi e Kitchen (2014); Sanford <i>et al</i> (2014); Dobson, Frye e Mantena (2013); Epstein <i>et al</i> (2013); Gantman (2013); Contreras (2012); Elliott e Soo (2012); Velasco (2012); Gulid (2011); Temtime e Mmerek (2011); Rydzewski, Eastman e Bocchi (2010); Hoadley (2009); Petit (2009); Arbaugh (2008); Zolfo e Mann (2007); Bisschoff e Bisschoff (2002)

Indicação de Alunos / Ex-alunos	Chamorro, Laiseca e Correa (2019); Figueroa (2019); Chamorro, Tamayo e Blandón (2018); Sudhir e Unnithan (2018); Brewer, Rick e Grondin (2017); Houke (2017); Jiang (2017); Srinivasan, Wittink e Zweig (2017); Tailab e Guerra (2017); Dakduk <i>et al</i> (2016); Duesing, Ling e Yang (2016); Elliott e Soo (2016); Murphy (2016); Faulds (2015); Alwi e Kitchen (2014); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Hobson <i>et al</i> (2014); Ketkar e Vaidya (2014); Makuu e Ngaruko (2014); Sanford <i>et al</i> (2014); Dobson, Frye e Mantena (2013); Epstein <i>et al</i> (2013); Gantman (2013); Elliott e Soo (2012); Evirgen e Çengel (2012); Hussain (2012); Velasco (2012); Gulid (2011); Temtime e Mmerek (2011); Carrol e Burke (2010); Grzeda e Miller (2009); Hoadley (2009); Arbaugh (2008); Arbaugh (2007); Chen e Jones (2007); Zolfo e Mann (2007)
Indicação de Amigos e Familiares	Chamorro, Laiseca e Correa (2019); Chamorro, Tamayo e Blandón (2018); Lee <i>et al</i> (2018); Srinivasan, Wittink e Zweig (2017); Ivanova (2016); Hussain (2012); Grzeda e Miller (2009); Hoadley (2009)
Indicação de Empresas	Dakduk <i>et al</i> (2016); Elliott e Soo (2016); Contreras (2012); Zolfo e Mann (2007)
Infraestrutura de Apoio	Hinck <i>et al</i> (2018); Brewer, Rick e Grondin (2017); Alwi e Kitchen (2014); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Hobson <i>et al</i> (2014); Makuu e Ngaruko (2014); Dobson, Frye e Mantena (2013); Bentley, Selassie e Shegunshi (2012); Contreras (2012); Evirgen e Çengel (2012); Bentley, Shegunshi e Scannell (2010); Carrol e Burke (2010); Raouf, Kalim e Siddiqi (2010); Sulaiman e Mohezar (2008); Chung (2005)
Infraestrutura Física e de Segurança	Figueroa (2019); Elliott e Soo (2016); Alwi e Kitchen (2014); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Bentley, Selassie e Shegunshi (2012); Contreras (2012); Elliott e Soo (2012); Hussain (2012); Gulid (2011); Bentley, Shegunshi e Scannell (2010); Raouf, Kalim e Siddiqi (2010); Raymond (2008); Sulaiman e Mohezar (2008)
Localização	Sanford <i>et al</i> (2014); Bentley, Selassie e Shegunshi (2012); Hussain (2012); Gulid (2011); Raouf, Kalim e Siddiqi (2010); Rydzewski, Eastman e Bocchi (2010); Zolfo e Mann (2007); Holbrook (1993)
Material Didático	Díaz, Reche e Rodríguez (2019); Law e Law (2018); Sudhir e Unnithan (2018); Brewer, Rick e Grondin (2017); Duesing, Ling e Yang (2016); Murphy (2016); Faulds (2015); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Makuu e Ngaruko (2014); Gantman (2013); Bentley, Selassie e Shegunshi (2012); Contreras (2012); Evirgen e Çengel (2012); Bambacas e Sanderson (2011); Bentley, Shegunshi e Scannell (2010); Carrol e Burke (2010); Hoadley (2009); Arbaugh (2008); Arbaugh (2007); Chen e Jones (2007)

Metodologia de Ensino	Díaz, Reche e Rodríguez (2019); Figueroa (2019); Meger e Dixon (2019); Hinck <i>et al</i> (2018); Law e Law (2018); Lee <i>et al</i> (2018); Sudhir e Unnithan (2018); Brewer, Rick e Grondin (2017); Houke (2017); Jiang (2017); Dakduk <i>et al</i> (2016); Duesing, Ling e Yang (2016); Elliott e Soo (2016); Murphy (2016); Faulds (2015); Alwi e Kitchen (2014); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Hobson <i>et al</i> (2014); Makuu e Ngaruko (2014); Sanford <i>et al</i> (2014); Dobson, Frye e Mantena (2013); Epstein <i>et al</i> (2013); Bentley, Selassie e Shegunshi (2012); Elliott e Soo (2012); Evirgen e Çengel (2012); Hussain (2012); Bambacas e Sanderson (2011); Gulid (2011); Rebeiz (2011); Bentley, Shegunshi e Scannell (2010); Carrol e Burke (2010); Everett (2010); Raouf, Kalim e Siddiqi (2010); Hoadley (2009); Arbaugh (2008); Raymond (2008); Arbaugh (2007); Chen e Jones (2007); Chung (2005); Bisschoff e Bisschoff (2002); Holbrook (1993)
Mídias Tradicionais	Hussain (2012)
Network	Díaz, Reche e Rodríguez (2019); Figueroa (2019); Meger e Dixon (2019); Law e Law (2018); Sudhir e Unnithan (2018); Srinivasan, Wittink e Zweig (2017); Tailab e Guerra (2017); Elliott e Soo (2016); Murphy (2016); Yasmin, Mahmud e Afrin (2016); Faulds (2015); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Ketkar e Vaidya (2014); Makuu e Ngaruko (2014); Sanford <i>et al</i> (2014); Bentley, Selassie e Shegunshi (2012); Contreras (2012); Elliott e Soo (2012); Evirgen e Çengel (2012); Hussain (2012); Velasco (2012); Bambacas e Sanderson (2011); Karamanos (2011); Everett (2010); Raouf, Kalim e Siddiqi (2010); Bledsoe e Oatsvall (2009); Grzeda e Miller (2009); Hoadley (2009); Petit (2009); Arbaugh (2008); Raymond (2008); Sulaiman e Mohezar (2008); Arbaugh (2007); Chen e Jones (2007); Zolfo e Mann (2007); Chung (2005)
Novos Conhecimentos	Figueroa (2019); Meger e Dixon (2019); Law e Law (2018); Lee <i>et al</i> (2018); Sudhir e Unnithan (2018); Tailab e Guerra (2017); Ivanova (2016); Faulds (2015); Makuu e Ngaruko (2014); Sanford <i>et al</i> (2014); Passyn e Diriker (2011); Rebeiz (2011); Temtime e Mmerek (2011); Carrol e Burke (2010); Grzeda e Miller (2009); Arbaugh (2008); Raymond (2008); Sulaiman e Mohezar (2008); Arbaugh (2007); Chen e Jones (2007); Zolfo e Mann (2007); Mihail e Elefterie (2006)
Preço / Formas de Pagamento	Lee <i>et al</i> (2018); Contreras (2012); Gulid (2011); Temtime e Mmerek (2011); Rydzewski, Eastman e Bocchi (2010); Grzeda e Miller (2009); Petit (2009); Holbrook (1993)

Progressão de Carreira / Salarial	Meger e Dixon (2019); Chamorro, Tamayo e Blandón (2018); Lee <i>et al</i> (2018); Srinivasan, Wittink e Zweig (2017); Tailab e Guerra (2017); Dakduk <i>et al</i> (2016); Elliott e Soo (2016); Ivanova (2016); Yasmin, Mahmud e Afrin (2016); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Hobson <i>et al</i> (2014); Ketkar e Vaidya (2014); Elliott e Soo (2012); Velasco (2012); Passyn e Diriker (2011); Temtime e Mmerek (2011); Bledsoe e Oatsvall (2009); Grzeda e Miller (2009); Sulaiman e Mohezar (2008); Zolfo e Mann (2007); Mihail e Elefterie (2006); Holbrook (1993)
Reconhecimento / Título	Chamorro, Laiseca e Correa (2019); Figueroa (2019); Lee <i>et al</i> (2018); Sudhir e Unnithan (2018); Houke (2017); Srinivasan, Wittink e Zweig (2017); Dakduk <i>et al</i> (2016); Yasmin, Mahmud e Afrin (2016); Alwi e Kitchen (2014); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Hobson <i>et al</i> (2014); Makuu e Ngaruko (2014); Sanford <i>et al</i> (2014); Epstein <i>et al</i> (2013); Velasco (2012); Rebeiz (2011); Temtime e Mmerek (2011); Bledsoe e Oatsvall (2009); Hoadley (2009); Sulaiman e Mohezar (2008); Zolfo e Mann (2007); Mihail e Elefterie (2006)
Tecnologia / Mídias Digitais	Díaz, Reche e Rodríguez (2019); Brewer, Rick e Grondin (2017); Tailab e Guerra (2017); Faulds (2015); Dursun, Oskaybas e Gokmen (2014); Makuu e Ngaruko (2014); Bentley, Selassie e Shegunshi (2012); Evirgen e Çengel (2012); Hussain (2012); Velasco (2012); Bambacas e Sanderson (2011); Karamanos (2011); Everett (2010); Raouf, Kalim e Siddiqi (2010); Grzeda e Miller (2009); Arbaugh (2008); Arbaugh (2007); Chen e Jones (2007); Chung (2005)
Viagem internacional / Internacionalização	Tailab e Guerra (2017); Elliott e Soo (2016); Velasco (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na revisão da literatura

Comparando-se a evolução dos tipos de atributos no decorrer do tempo analisado, percebe-se que os estudos internacionais iniciaram-se dez anos antes que os estudos nacionais, mantendo uma estrutura de posições muito semelhante à do Brasil até 2014, quando os atributos ligados aos motivos pessoais ultrapassaram os atributos do curso e da instituição de ensino. Já os atributos relacionados ao mercado de trabalho apresentaram uma movimentação de citações semelhante à dos estudos brasileiros, variando entre o terceiro e o quarto lugares durante o período, o mesmo ocorrendo com os atributos de conveniência, que iniciaram o período de estudos como a terceira força, mas depois perderam espaço, sendo pouco citados no decorrer do tempo.

Em relação aos atributos ligados aos motivos pessoais destaca-se a indicação de alunos e ex-alunos, o reconhecimento e o *network*; quanto aos atributos do curso

apresentam maior importância a duração e horários dos cursos e o corpo docente, com a grade curricular e a metodologia de ensino perdendo espaço nos últimos anos. Já entre os atributos da instituição de ensino destacam-se a utilização da tecnologia e das mídias digitais, o atendimento dos funcionários e a imagem de qualidade da instituição. Por sua vez, entre os atributos relacionados com o mercado de trabalho, as citações resumem-se praticamente à capacitação profissional e progressão da carreira, enquanto no que diz respeito aos atributos de conveniência, o preço é o único que continua sendo citado com alguma importância, ao passo que a localização e a forma de ingresso perderam muito espaço a partir de 2015.

A mudança da estrutura de importância dos atributos nos estudos internacionais a partir de 2015 distanciando-se da estrutura apresentada nacionalmente, pode ser tomada como uma tendência para o que pode acontecer no Brasil nos próximos anos, levando em consideração a maior maturidade deste tipo de cursos internacionalmente, bem como a expansão que os atributos ligados aos motivos pessoais vem apresentando no período mais recente.

Porém, independente das características de cada país, de forma geral, conforme Oliveira e Campomar (2006), são os atributos valorizados pelo público-alvo de uma oferta quando da decisão de compra que devem operacionalizar o posicionamento competitivo de uma empresa na perspectiva do marketing, balizando a definição de uma estratégia competitiva que permita o desenvolvimento e a sustentação de vantagens no longo prazo, levando a constante conquista e manutenção alunos por parte de uma IES.

Segundo Anderson (1982), as decisões acerca das estratégias competitivas, representadas pelas questões de metas e objetivos, são estudadas pelo que se convencionou chamar de "Teoria da Firma", tema esse que será tratado no próximo capítulo.

4. A TEORIA DE MARKETING DA FIRMA

O presente capítulo apresenta os marcos teóricos da Teoria de Marketing da Firma, tendo como base a orientação ao cliente, introduzidos pela relação entre Marketing e Economia e passando pela discussão em torno do desenvolvimento das diferentes teorias que buscam explicar o funcionamento da firma.

Antes de discorrer sobre a Teoria de Marketing da Firma, é importante salientar que, conforme definido por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), firma é a organização cuja competitividade é determinada por fatores empresariais, aqueles internos às empresas; estruturais, referentes ao mercado de atuação; e os sistêmicos, relacionados ao ambiente macroeconômico, designando, assim, qualquer empresa devidamente organizada, que atue competitivamente em um mercado, tendo influências do macroambiente, inclusive Instituições de Ensino Superior. Isto torna-se ainda mais claro ao levar em conta o recente movimento de aquisições de IES e a transformação do setor educacional brasileiro como um dos maiores mercados de ensino superior privado do mundo, conforme apontado por Conto, Cyrne e Barden (2015), corroborando para a utilização de uma Teoria da Firma para analisar o setor.

4.1 Economia e Marketing

Embora a concepção e o conceito de marketing tenham mudado ao longo do tempo, do ponto de vista acadêmico, o Marketing, como disciplina, nasceu como um ramo da Economia Aplicada, segundo Pereira, Toledo e Toledo (2009). Assim, inicialmente preocupava-se com as questões da produção e da distribuição. Mas, aos poucos transformou-se em disciplina de Gestão relacionada à busca pelo aumento de vendas e, finalmente, assumiu um caráter de Ciência do Comportamento aplicada a entender as decisões dos agentes, principalmente os consumidores, frente às mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e culturais que o mundo passou ao longo das décadas.

Portanto, o Marketing apareceu vinculado à questão econômica, pois, conforme Santos *et al* (2009), obteve seu lugar no início do século XX quando os mercados passaram a ser autorregulados e não mais determinados e controlados

pela estrutura social, ou seja, a economia de mercado constituiu o contexto no qual o Marketing poderia surgir, ao romper o vínculo que subordinava a produção à organização social, criando a necessidade de estabelecer uma relação entre produtores e compradores.

Por isso, segundo Pereira, Toledo e Toledo (2009), seu desenvolvimento teórico também nasceu atrelado à teoria econômica da época, sendo que os primeiros estudos da área coincidem com o fim do debate metodológico entre os economistas institucionalistas e a escola neoclássica. Embora no campo econômico os neoclássicos tenham saído vencedores, os institucionalistas influenciaram decisivamente os primeiros acadêmicos de marketing, ao focar no estudo das transações e do ambiente socioeconômico que baliza tais transações.

Conforme Grisi, Grisi e Santos (1983), o principal ponto de distanciamento dos teóricos do marketing da teoria neoclássica está na questão da racionalidade do comportamento dos agentes econômicos, sobretudo a racionalidade dos consumidores. Para Pereira, Toledo e Toledo (2009), os institucionalistas ao discordar da posição de ter a racionalidade do consumidor como uma premissa indiscutível, abriram espaço para o Marketing adotar uma premissa oposta, segundo a qual os consumidores são diferentes uns dos outros e demandam ofertas específicas.

No decorrer do tempo mudanças aconteceram, como a criação de novos produtos por investidores, o aumento dos rendimentos populacionais, educacionais e pessoais, a exaltação do sucesso financeiro e novos mercados que ofereceram oportunidades ilimitadas à iniciativa e à inovação.

De acordo com Pereira, Toledo e Toledo (2009), para acompanhar as mudanças na sociedade e no ambiente de negócios, teóricos de marketing repensaram o foco, as técnicas e metas, alterando-os e adaptando-os ao longo dos anos.

Assim, os mesmos autores, bem como Grisi, Grisi e Santos (1983), apontam que o Marketing envolveu em seu início o processo de distribuição, passando à forma de tomada de decisão administrativa, processo social, marketing societal, função genérica aplicável a qualquer organização, até ser entendido no âmbito da gestão da competitividade e posteriormente visar os públicos de interesse, sendo que hoje encontra-se totalmente integrado às inovações da sociedade pós-industrial,

estando presente nos *websites*, nas redes sociais e em outras mídias advindas do avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) que são rápidas e interativas, com conteúdos especializados e customizáveis, conforme salienta Silva (2006).

Porém, o inicial afastamento do Marketing da teoria neoclássica e seu posterior desenvolvimento caminhando para a área de gestão e comportamental, para Howard (1983), reduziu seus fundamentos lógicos, não disponibilizando a segurança que uma abordagem axiomática como a teoria econômica é capaz de apresentar.

Neste sentido, Howard (1983) concentrou-se no desenvolvimento de um quadro de métodos descritivos normativos, tendo como referência, a teoria coerente e sistemática bem estabelecida da concorrência no campo da Economia, com o objetivo de ampliar o alcance do marketing para um nível de teoria da firma, buscando aliar a riqueza de detalhes filosóficos da área de gestão e comportamental, que lhe é própria, com uma lógica mais consistente, selecionada como respaldo da presente proposta de estudo, e sobre a qual discorre-se no item 4.3.

4.2 Teoria da Firma: Fundamentos, Origem, Pressupostos

Conforme Anderson (1982), a área que investiga as questões de metas e objetivos por traz das estratégias competitivas consolidou-se sob o nome de "Teoria da Firma". O desenvolvimento de tal teoria, segundo Camargos e Coutinho (2008), foi contemplado por diferentes escolas de economistas ao longo do tempo, mas sempre tendo o enfoque relacionado ao ambiente empresarial de cada época.

Referindo-se às diferentes escolas de economistas, inicialmente pode-se citar os clássicos, representados por Adam Smith (1996), para quem a firma era um conjunto de recursos concentrados em um processo produtivo, não levando em consideração os aspectos psicológicos de seus participantes, ou seja, não havendo distinção entre quem provêm o capital e o administrador do negócio, de acordo com Paiva *et al* (2009).

Camargos e Coutinho (2008) apontam que para a escola clássica a maximização do lucro e da riqueza dos proprietários seria o objetivo a ser atingido

pela firma, o que se daria por meio da alocação eficiente dos recursos, ou seja, o enfoque estaria na produção. Assim, Paiva *et al* (2009) apontam que a competitividade decorreria do número de empresas em determinado mercado, caminhando para um estágio de equilíbrio entre os agentes.

Colaborando com a visão clássica Mill (1983) assinala a importância da personalidade e da habilidade do líder de negócios para a obtenção de lucros, no sentido de escolher setores com maior rentabilidade. Já Marshall (1982) indica que o caráter dinâmico do capitalismo da época, obtido por meio das economias resultantes do processo de aperfeiçoamento da divisão do trabalho e do uso da maquinaria, conduziria à produção em larga escala.

Com isso, de acordo com Paiva *et al* (2009), a competitividade da firma passa a derivar da competência do empreendedor, da subdivisão do trabalho e da inclusão da maquinaria na indústria, porém mantendo-se a orientação para a produção.

Avançando na visão clássica e utilizando as colaborações posteriores de Mill e Marshall, os neoclássicos constroem o seu modelo de Teoria da Firma, fornecendo o fundamento básico da teoria microeconômica, segundo Anderson (1982).

A teoria neoclássica da firma concentrou seus esforços lógicos nas possibilidades tecnológicas da firma, na função de maximização de lucros e minimização de custos. Dessa forma, Paiva *et al* (2009) sinalizam que a competitividade associa-se à eficiência nas relações insumo-produto, custo-lucro e produção-demanda, consolidando o enfoque na produção.

Entretanto, Anderson (1982) e Kupfer (1992) apontam que o instrumentalismo econômico e a difícil aderência à realidade atraíram fortes críticas ao modelo neoclássico, baseando-se principalmente na suposição da existência de um decisor racional, maximizador de lucros, que tem acesso a informações perfeitas, assinalando que a firma assumida pela teoria neoclássica teria pouca semelhança com a estrutura corporativa que emergia a partir de meados do século XIX.

Conforme Lopes (2013), a partir dessa crítica ao neoclassicismo, principalmente na perspectiva de se basear no equilíbrio ao invés da mudança, desenvolveu-se o institucionalismo. Nesse sentido, Veblen (1997), um dos representantes do institucionalismo econômico, aponta que a nova firma que surgia da revolução industrial fazia uso de meios técnicos, processos e produtos, com o

objetivo de construir um negócio lucrativo a partir da capitalização de fundos, tendo como principal característica a impessoalidade na condução do negócio.

Ou seja, passa a haver distinção entre o controle da firma, no caso financeiro, e sua administração. Assim, segundo Paiva *et al* (2009), o objetivo passa a ser o aumento da riqueza do proprietário, que está ausente no negócio, delegando sua condução a um executivo e a competitividade seria proveniente da alta produtividade e dos ganhos de escala gerados pela mecanização.

Dessa forma a orientação da firma continua na produção, entretanto, como salienta Silva (2010), os processos produtivos passam a ser influenciados pela mudança da tecnologia, pelo desenvolvimento geral do conhecimento e das ideias e pela transformação dos valores e das regras de conduta do mercado.

Por sua vez, a escola neoinstitucionalista, conforme Lopes (2013), ao mesmo tempo em que critica as inconsistências da teoria neoclássica, tenta corrigi-las mantendo seu núcleo teórico, isto é, sem alterar o objetivo da firma e seu enfoque.

Neste sentido, Granovetter (1995) aponta que Ronald Coase (1937) ao colocar uma simples questão: “porque as firmas existem?”, começou uma revolução silenciosa, chegando à resposta de que elas existem em função da presença de custos de transação e porque as informações não são perfeitas.

Assim, conforme Camargos e Coutinho (2008), o crescimento da firma passa a ser determinado pelos custos de transação e pela capacidade gerencial, no sentido de que quanto maior a capacidade gerencial, maior o número de transações que a firma poderia encampar. Portanto, a competitividade associa-se ao tamanho da firma, sendo este condicionado a menores custos e habilidade gerencial.

Por outro lado, a escola liderada por Schumpeter (2017), para quem o processo de destruição criativa mantém o capitalismo em movimento por meio da criação de novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial por parte das firmas, a inovação é o conceito fundamental e o princípio unificador de uma teoria do desenvolvimento capitalista pautada na firma, conforme Burlamaqui e Proença (2003).

Assim, o foco da firma além da produção passa a ser também o produto, pois, como sinalizam Paiva *et al* (2009), a partir dos diferentes tipos de inovação as

empresas buscam evitar o estado de equilíbrio econômico e a concorrência perfeita defendidos pelos neoclássicos, gerando vantagens competitivas.

Neste sentido, Camargos e Coutinho (2008) apontam que a maximização do lucro e da riqueza dos proprietários ainda são os objetivos da firma, porém agora isso se dá por meio do desenvolvimento e de inovações, ou seja, a inovação como geradora de desequilíbrio econômico e criação de vantagens competitivas passa a ser o grande fator de competitividade da firma.

De acordo com Tigre (2005), embora a teoria schumpeteriana não tivesse o reconhecimento das correntes principais do pensamento econômico de sua época, sua contribuição influenciou as teorias da firma vindouras, até serem plenamente incorporadas pelos neoshumpeterianos com sua linha de pensamento comportamental e evolucionista, empregada num momento em que as empresas japonesas começavam a demonstrar sucesso com uma nova onda de inovações.

A teoria comportamental da firma, segundo Anderson (1982), considera a empresa como uma coalizão de indivíduos que são membros de outras subcoalizões, incluindo gerentes, trabalhadores, acionistas, fornecedores, clientes, setor público, agências reguladoras, entre outros membros. Assim, os objetivos da organização passam a ser determinados por essa coalizão, num processo de resolução de conflitos, em que eles são encarados como “uma série de restrições de nível de aspiração independentes impostas à organização pelos membros da coalizão organizacional” (CYERT; MARCH, 1992, p. 117).

Porém, esses objetivos, por sua natureza, provavelmente não serão internamente consistentes, estando sujeitos a mudanças ao longo do tempo, conforme as mudanças ocorrem na estrutura da coalizão. Assim, de acordo com Nelson e Winter (1997), a firma possui um comportamento padrão e rotineiro, que é seguido até que exista dentro da coalizão algum motivo para sua alteração, buscando assim novas rotinas, condicionadas a rotinas que foram criadas no passado, seguindo um pensamento evolucionário. Nesse sentido, Paiva *et al* (2009) destacam que a firma inovadora pode beneficiar-se do lucro extraordinário inicial de sua inovação para criar novas inovações e garantir uma posição de destaque no mercado.

Desta forma, a trajetória de aprendizado da firma passa a ser um fator importante de competitividade, juntamente com a inovação, conforme Paiva *et al* (2009), seguindo, assim, uma orientação da firma para o produto e a produção.

Também inspirada por Schumpeter, Penrose (2006), em sua teoria do crescimento da firma, critica a teoria neoclássica e seu equilíbrio baseado na produção, pois para ela existem outros aspectos que vão além desse equilíbrio de preços e quantidades e que daria liberdade à firma para variar o tipo de produtos que produz na medida em que vai crescendo.

Nesse sentido é constatada a importância das capacitações da firma e do planejamento de suas atividades econômicas, pois quando discute-se estratégia competitiva, o planejamento é o que permite uma lógica consistente para as decisões. Nesse sentido, Anderson (1982, p.15), afirma que “sem um conjunto claro de objetivos, o processo de planejamento não tem sentido”.

Conforme Burlamaqui e Proença (2003), não são os recursos os insumos do processo produtivo, mas sim os serviços que estes recursos podem render, ou seja, suas capacitações organizacionais, entendidas como habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes. Os autores também apontam que tais habilidades nascem da combinação de ativos, pessoas, valores culturais e processos operacionais nas organizações, abrangendo eficiência e eficácia na produção, além do avanço do desempenho da organização, em termos de novos produtos ou serviços, novos processos de produção, venda, financiamento e divulgação, ampliando o enfoque da empresa também para vendas.

Assim, Camargos e Coutinho (2008) indicam que o objetivo da firma caracteriza-se pela maximização de seu crescimento por meio da diferenciação das formas de alocação dos recursos e do conhecimento dos seus dirigentes e a competitividade decorre da forma com que organiza seus recursos internos ao longo do tempo (PAIVA *et al*, 2009).

Nos anos 1970, Fama e Miller (1972), representantes da escola do valor de mercado, considerando o processo global de financeirização do capitalismo iniciado EUA e Reino Unido, apontam que o objetivo da empresa deve ser maximizar seu valor de mercado atual, ou seja, maximizar o preço do estoque da empresa. Assim, de acordo com Anderson (1982), supondo que os desejos humanos são insaciáveis e que os mercados de capitais são perfeitamente competitivos criaram um modelo

aplicável tanto a empresas operadas por proprietários, quanto a corporações com separação entre propriedade e controle.

Neste sentido, Coutinho, Amaral e Bertucci (2006) explanam que o valor da empresa não estaria relacionado à decisão quanto à estrutura de capital adotada, mas, sim, ao retorno esperado de seus ativos, determinados pelos fluxos de caixa futuros gerados pela firma. Para tanto a orientação segue no produção, produto e vendas, porém, como salientam, Guttman e Plihon (2008), influenciados pelos motivos, instrumentos e mercados financeiros. Considerando o controle das empresas via mercado, a competitividade concentra-se no mercado de trabalho para os gerentes de corporações.

Porém, a escola dos custos de agência, em que Jensen e Meckling (1976) observam que tais atividades de monitoramento e controle pelos acionistas não são isentas de custos, sugere que pode não ser possível obrigar os gerentes a maximizar a riqueza dos acionistas. Assim, Anderson (1982) já apontava que apesar da lógica dedutiva do modelo de valor de mercado, muitos questionam se os gerentes estão motivados a buscar a maximização de valor da firma e se os dispositivos de controle e monitoramento para garantir tal maximização são viáveis.

Para a escola dos custos de agência, conforme indicam Camargos e Coutinho (2008), a corporação da época apresentava dois tipos de propriedade, uma passiva, conferida aos acionistas (principal) que atribuem o poder da tomada de decisão a terceiros, e outra, a propriedade ativa, detida pelo administrador (agente), a quem os acionistas confiam a administração de sua riqueza. Isso gera o que Jensen e Meckling (1976) chamaram de relacionamento de agência, representado por um contrato em que uma ou mais pessoas (principais) outorgam autoridade a terceiros (agentes), para cuidar de seus interesses.

Porém, como ambas as partes querem maximizar utilidade, existiriam situações em que os interesses seriam divergentes, incorrendo nos denominados custos de agência, que segundo Jensen e Meckling (1976), representam a perda de riqueza, por parte de uma firma, como fruto de tais conflitos de interesses. Grande parte de tais custos, segundo Anderson (1982), dizem respeito ao monitoramento em um esforço para reforçar o objetivo de maximização de valor, porém, sistemas de monitoramento perfeitos são muito caros, cabendo aos acionistas pesar o custo-benefício para decidirem quanto gastar em tais atividades.

Com isso, de acordo com Dalmácio e Corrar (2007), o objetivo da firma passa a ser o maior lucro possível e não mais o lucro máximo, num ambiente em que a competição apresenta-se “em todas as relações e nos diversos agentes sociais, ocorrendo em várias dimensões, como marketing, preços, fontes de financiamento e investimento, etc” (PAIVA *et al*, 2009, p. 55).

Na década de 1980, segundo Camargos e Coutinho (2008), com o cenário de crise econômica da economia internacional, surgiu a necessidade de aperfeiçoar ainda mais os mecanismos de controle, no sentido de induzir aos gerentes um comportamento maximizador dos lucros e riqueza dos proprietários. Nesse sentido a escola de dependência de recursos, também denominada de governança corporativa, iniciada por Pfeffer e Salancik (2003) passou a ver as organizações como coalizões de interesses, que vão além do conflito entre proprietários e administradores.

Tais coalizões, conforme Anderson (1982), podem ser internas, formadas por grupos funcionando dentro da organização, como departamentos e áreas funcionais, ou, externas, incluindo grupos de partes interessadas, tais como trabalhadores, acionistas, credores, fornecedores, governo e outros públicos interessados, entretanto Pfeffer e Salancik (2003) se concentram nas coalizões ambientais, ou seja, externas.

Assim, de acordo com Anderson (1982), o objetivo da firma seria sua sobrevivência, dependendo da capacidade de obter recursos e apoio das coalizões externas, ou seja, da capacidade de manter uma coalizão disposta a legitimar sua existência, maximizando o lucro e a riqueza dos proprietários, sendo que a busca por tal objetivo se dava competitivamente por meio do avanço dos processos de fusões e aquisições, por um intenso rearranjo organizacional, em que as atividades das firmas envolvidas deveriam ter relação direta, permeando mais uma vez na orientação em produção, produto e vendas, completam Camargos e Coutinho (2008).

De forma geral as Teorias da Firma apresentadas, concentram seu enfoque inicialmente na Produção, sendo a orientação hegemônica até o início da década de 1940, período em que grande parte da teoria ainda se baseava no que Tigre (1995) chamou de paradigma da Revolução Industrial britânica, supondo que quase toda a produção era vendida, não havendo ainda grandes preocupações com os produtos e

as vendas, sendo que a competitividade se resumia as características das empresas e nos métodos de produção, conforme pode-se visualizar no Quadro 06.

Quadro 06 - Evolução das Escolas de Pensamento Econômico e da Teoria da Firma

Escola	Principais Autores	Ano de Origem	Fator de Competitividade	Orientação
Clássica	Smith	1776	Número de concorrentes no setor	Produção
	Mill	1848	Rentabilidade do setor; Habilidade empreendedora	Produção
	Marshall	1890	Subdivisão do trabalho; Maquinaria; Localização	Produção
Neoclássica	Walras	1902	Eficiência na alocação de recursos dada uma condição de demanda	Produção
Institucionalista	Veblen	1904	Mecanização; Ganhos de escala; Existência de fontes de financiamento	Produção
Neoinstitucionalista	Coese	1937	Menores custos de transação	Produção
Schumpeteriana	Schumpeter	1942	Inovação das firmas	Produção / Produto
Crescimento da Firma	Penrose	1959	Recursos internos; Não existência de um tamanho ótimo de firma	Produção / Produto / Vendas
Neoshumpeteriana Comportamental	Cyert e March	1963	Coalizão da partes interessadas	Produção / Produto
Valor de Mercado	Fama e Miller	1972	Retorno dos ativos; Mercado de trabalho para os gerentes de corporações	Produção / Produto / Vendas
Custos de Agência	Jensen e Meckling	1976	Custos de agência influenciando a maximização de resultados da firma	Produção / Produto / Vendas
Neoshumpeteriana Evolucionista	Nelson e Winter	1982	Trajectoria; Aleatoriedade e imprevisibilidade	Produção / Produto
Dependência de Recursos / Governança Corporativa	Pfeffer e Salancik	2003	Capacidade de obter recursos; Apoio das coalizões externas	Produção / Produto / Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Anderson (1982), Camargos e Coutinho (2008) e Paiva *et al* (2009)

Porém, a partir do início da década de 1940, com a evidência do excesso de oferta nos mercados, levando em conta a Segunda Guerra Mundial e suas consequências e a consolidação e maturação do que Tigre (1995) denominou

Paradigma Fordista, o produto passou a dividir as atenções com a produção na orientação das empresas, fazendo com que características dos produtos catapultadas pelo processo de inovação passassem a ser fonte de competitividade.

Entre o final da década de 1950 e início da década posterior, o fator vendas também passa a ser considerado na orientação de mercado, levando em consideração o início do que Tigre (1995) veio a chamar de paradigma das Tecnologias da Informação, em que a preocupação das empresas passava a ser com o escoamento dos excedentes de produção, estudando-se técnicas de venda e formas de persuadir e de exercer pressão sobre o consumidor para que ele realizasse a compra, neste sentido, as relações com os *stakeholders* passava a ser importante aspecto de competitividade.

Porém, nenhuma das escolas apresentadas focaram sua teoria no mercado, negligenciando o comportamento do consumidor, a conquista e manutenção de negócios a longo prazo, a manutenção de relações permanentes com a clientela e o atendimento dos desejos e necessidades do consumidor como fonte competitiva. É buscando dar atenção a este importante fator que se discorre a seguir sobre a Teoria de Marketing da Firma.

4.3 O Desenvolvimento da Teoria de Marketing da Firma

Como visto, as Teorias da Firma referidas até aqui focam-se numa gestão técnica orientada pela produção, produto e vendas, deixando em segundo plano o mercado, as necessidades do cliente e os atributos valorizados por ele; é neste sentido que se faz necessário discutir a Teoria da Firma na perspectiva do Marketing.

Conforme Slater (1997) uma Teoria da Firma deve ser capaz de explicar por que as empresas existem e porque são diferentes em escala, escopo e tipos de atividade, além de explicar como as diferenças entre as empresas levam a diferenciais de desempenho.

Pensando em termos práticos, Stoelhorst e Raaij (2004) apontam que uma teoria voltada aos gestores deve concentrar-se na explicação dos diferenciais de desempenho, uma vez que os gerentes tenderão a considerar a existência de empresa ideal, preocupando-se em debater seu papel na contribuição para o

sucesso diferencial de suas firmas. Nesse sentido, eles veem seu trabalho como superando concorrentes e criando valor para os acionistas, cabendo a Teoria da Firma dizer a eles como fazê-lo.

Assim, a teoria neoclássica da firma, ao relegar a tarefa da administração a ajustar a quantidade de produção ao preço de mercado vigente no curto prazo e o tamanho da operação produtiva no longo prazo, não consegue dar respostas as questões de vantagens competitivas e diferenciais de desempenho entre firmas levantadas pelos gestores. Ou seja, as tentativas de desenvolver uma alternativa à teoria neoclássica da firma, baseada em uma visão mais realista do papel do administrador, acabam recaindo nas disciplinas orientadas para a administração (STOELHORST; RAAIJ, 2004).

Para Anderson (1982) a proposta de uma teoria gerencial da firma deve passar por uma conjunção de várias teorias orientadas para o comportamento da firma, com base no modelo de dependência de recursos, considerando que a tarefa da organização é manter-se negociando trocas de recursos com interesses externos. Uma abordagem que foi adotada com tal objetivo é a especialização, na qual certas coalizões dentro da empresa podem ser vistas como especialistas na negociação de trocas com determinadas coalizões externas. Assim, essas alianças internas correspondem às principais áreas funcionais da estrutura corporativa, enquanto as externas correspondem aos demais *stakeholders* que se relacionam com a organização. O autor exemplifica a especialização relatando que as relações industriais e o setor de pessoal são especializados na negociação de trocas de recursos com os trabalhadores, as finanças e a contabilidade especializam-se em negociar com grupos de acionistas e credores, a gestão de materiais e compras especializadas em trocas de grupos de fornecedores, enquanto o marketing especializa-se em negociar trocas com os clientes.

Porém, Slater (1997) pondera que não há consenso entre as disciplinas que estudam as diferentes áreas funcionais da organização, ou mesmo dentre elas, a respeito da Teoria da Firma a ser utilizada. Dessa forma, Anderson (1982) aponta que as coalizões externas que controlam recursos vitais têm maior controle e influência sobre as atividades organizacionais, justificando também a preponderância de determinadas Teorias da Firma.

Assim, para Anderson (1982), o domínio da produção e das finanças em grande parte das Teorias da Firma apresentadas anteriormente, pode ser atribuído ao fato de que quase todas as trocas de recursos vitais, por muito tempo, foram negociadas por essas áreas. Já a ascensão posterior de subunidades como relações industriais, pessoal, compras, gestão de materiais e relações públicas pode ser explicada em parte pelas mudanças ambientais que aumentaram a importância de trocas eficazes e eficientes de recursos com novas coalizões externas relevantes. Tudo isso também justifica a preponderância de Teorias da Firma orientadas para a produção, produto e vendas.

Porém, segundo Slater (1997), com o avançar do tempo as empresas passaram a enfrentar um ambiente competitivo cada vez mais turbulento e complexo, com mudanças demográficas e socioeconômicas sem precedentes, com aumento de exigência dos clientes por níveis cada vez maiores de qualidade e serviço a custos mais baixos e com o surgimento de novas mídias e canais de distribuição. O autor salienta que a taxa de mudança tecnológica ocorre de forma cada vez mais rápida e muitas vezes descontínua, reduzindo os períodos de vida do produto em mercados caracterizados pela competição global, em que os recursos são distribuídos de forma desigual entre os concorrentes, acarretando uma ação competitiva extremamente vigorosa, na qual a sustentabilidade da vantagem competitiva depende da capacidade inovadora de uma empresa em atender seus clientes.

Nesta perspectiva, atentando para a visão de Howard (1983) que o marketing possui muitas das habilidades necessárias para a tomada de decisões envolvendo inovação, tais como, pesquisa básica, desenvolvimento e introdução de produtos, e levando em consideração os apontamentos de Anderson (1982) de que a principal responsabilidade da área de marketing é satisfazer as necessidades de longo prazo de sua coalizão de clientes, tal setor passa a ganhar importância cada vez maior dentro das organizações, e os setores que se especializam na provisão de recursos cruciais tendem a ter maior poder no processo de negociação com as demais áreas, possibilitando a emergência da disciplina de marketing na elaboração de Teorias da Firma.

O autor, seguido por Howard (1983), Hunt (1983) e Stoelhorst e Raaij (2004), levanta alguns problemas que dificultavam o surgimento de tais teorias no início da

década de 1980, tais como, a diminuição do papel do marketing nos níveis mais altos das empresas, a visão de que a pesquisa de mercado identifica os desejos atuais dos consumidores, mas é incapaz de determinar suas necessidades e desejos futuros, a base da disciplina em teorias descritivas e a pouca formalidade e exatidão do marketing como teoria em explicar o comportamento das empresas.

Porém, Anderson (1982) já observava que a base do conceito de marketing está em que as empresas de sucesso são capazes de reconhecer a natureza fundamental e duradoura das necessidades dos clientes que estão tentando satisfazer, ou seja, assumindo uma visão de longo prazo, e não a ilusão de que as técnicas de pesquisa de consumidores e os procedimentos de portfólio de produtos conferem automaticamente uma orientação de marketing aos seus adotantes, isto é, uma visão de curto prazo.

Com esse posicionamento concordaria Slater (1997), mais à frente que uma teoria da firma baseada no marketing precisa levar em conta uma visão de longo prazo, orientando-se para o mercado, ou seja, para a geração de valor ao cliente, diferentemente das teorias apresentadas anteriormente. Nesse sentido, uma orientação para o mercado, passa por colocar uma alta prioridade na criação e manutenção lucrativa do valor superior ao cliente, enquanto considera os interesses de outras partes interessadas-chave, além de fornecer normas para o comportamento em relação ao desenvolvimento organizacional e à capacidade de resposta às informações de mercado.

Portanto, de acordo com Stoelhorst e Raaij (2004), a Teoria de Marketing da Firma deve ter como objetivo desenvolver uma alternativa gerencial à teoria neoclássica. Antes disso, Howard (1983) já salientava a necessidade de se apresentar na forma de conhecimento sistemático, lógico, capaz de explicar e justificar ações que não são familiares para pessoas de outras áreas. Segundo o autor, para uma teoria da firma ser útil aos gestores, é necessária uma estrutura de conceitos descritivos bem articulada para focar todas as partes e peças no planejamento estratégico da empresa. Em suas palavras, “a lógica do marketing seria muito mais segura se uma abordagem axiomática tão bem exemplificada pela teoria econômica estivesse disponível” (HOWARD, 1983, p. 91). Ou seja, descrevendo uma superestrutura de conceitos descritivos e relacionando-a a

conceitos prescritivos pode-se fornecer uma teoria normativa para orientar a gestão, utilizando um recurso próprio da área de marketing, a compreensão do cliente.

Vassinen (2006) aponta que Howard tendo como referência a teoria descritiva axiomática da competição da economia e como preocupação a ampliação do escopo do marketing para um nível de Teoria da Firma, desenvolve uma teoria consistindo em quatro conceitos descritivos: ciclo de demanda e oferta, hierarquia de produtos, estrutura competitiva, modelo de decisão do cliente, que insere informações em conceitos prescritivos a fim de estabelecer planos estratégicos praticáveis, tendo como premissa a orientação ao cliente.

Levando em consideração a importância dada pelos diferentes teóricos da Teoria de Marketing da Firma para a orientação ao cliente, antes de se debruçar na teoria específica de Howard, faz-se necessário explanar sobre tal assunto.

4.4 A Orientação para o Cliente/Aluno

Buscando aprofundar os conhecimentos sobre a orientação da firma para o cliente e como ela é discutida internacionalmente, foi realizada uma pesquisa em artigos publicados em periódicos e teses de doutorado na base *WorldWideScience.Org*, sendo identificados 37 estudos, datados a partir de 1990: Yeo, Hur e Ji (2019); Na, Kang e Jeong (2019); Odoom e Koduah (2019); Mediano (2018); Ahn e Lee (2017); Kanagal (2017); Ahmadi (2016); Cacciolatti e Lee (2016); Frambach, Fiss e Ingenbleek (2016); Hamzah, Othman e Hassan (2016); Mokhtaran e Komeilian (2016); Tournois (2016); Chung (2015); Danso (2015); Jangl (2015); Kosuge (2015); Moraru e Duhnea (2014); Sivesan e Karunanithy (2014); Charles, Joel e Samwel (2012); Lee *et al* (2012); Chang, Park e Chaiy (2010); Vieira (2010); Whelan *et al* (2010); Tomášková (2009); Kanagasabai (2008); Park, Kim, Yoh (2008); Gava e Silveira (2007); Pereira (2005); Perin e Sampaio (2004); Thurau (2004); Kennedy, Goolsby e Arnould (2003); Olivares e Lado (2003); Sampaio (2000); Dawes (1999); Avlonitis e Gounaris (1997); Jaworski e Kohli (1993); Narver e Slater (1990).

É interessante notar que os estudos analisados apresentam uma heterogeneidade de setores econômicos, em relação às empresas pesquisadas em cada um dos trabalhos, sendo que 43% dos textos trataram de organização do ramo

comercial e de serviços, 30% pesquisaram empresas industriais e 27% estudaram os dois tipos de organizações. Desta forma, pode-se apontar a importância do estudo da orientação para o cliente para a economia em geral, independente do setor de atuação da empresa.

Também é importante apontar, que em termos geográficos os trabalhos levantados abrangem todos os continentes, sendo que 35% dos autores tratam de empresas localizadas em países asiáticos, 32% organizações da Europa, 16% das Américas, 8% da África, 3% da Oceânia, além de 5% de autores que estudaram ao mesmo tempo empresas situadas em vários continentes. Assim, independentemente de os países serem desenvolvidos ou em desenvolvimento, a orientação para o cliente pode ser considerada um ponto crucial no processo de tomada de decisão organizacional.

Em termos de conceito nota-se que 32% dos estudos analisados tratam especificamente de orientação para o cliente, enquanto 68% tratam de orientação para o mercado, porém para autores como Shapiro (1988), Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993) o conceito de orientação para o cliente é derivado da orientação para o mercado, sendo ambas as construções idênticas.

Em relação aos impactos da orientação para o cliente no desempenho dos negócios, todos os textos estudados, independente de região geográfica e setor de atividade econômica, apontaram para a influência positiva da implantação da orientação para o cliente. O que diferencia os estudos são as medidas de resultados utilizadas, neste sentido, os fatores mais citados foram os de lucratividade/rentabilidade (43%), participação do mercado (38%) e satisfação do cliente (35%), outros pontos citados com certa significância foram vendas e objetivos internos das empresas (24% cada).

Além de apresentarem resultados que suportam a hipótese de que a orientação para o cliente influencia positivamente os resultados das empresas, os estudos levantados também são uma importante fonte de teoria sobre assunto, uma vez que os trabalhos se basearam em estudos fundamentais da área. Neste sentido, o Quadro 07 apresenta os estudos e autores mais citados pelos trabalhos analisados.

Quadro 07 - Estudos sobre orientação para o cliente mais citados na revisão da literatura

Autores	Estudo	Trabalhos que Citam	Citações
Narver e Slater (1990)	The effect of a market orientation on business profitability	Ahmadi (2016); Avlonitis e Gounaris (1997); Charles, Joel e Samwel (2012); Chung (2015); Danso (2015); Dawes (1999); Frambach, Fiss e Ingenbleek (2016); Gava e Silveira (2007); Hamzah, Othman e Hassan (2016); Jangl (2015); Jaworski e Kohli (1993); Kanagasabai (2008); Kennedy, Goolsby e Arnould (2003); Kosuge (2015); Lee <i>et al</i> (2012); Mediano (2018); Moraru e Duhnea (2014); Na, Kang e Jeong (2019); Olivares e Lado (2003); Park, Kim, Yoh (2008); Pereira (2005); Perin e Sampaio (2004); Sampaio (2000); Sivesan e Karunanithy (2014); Thurau (2004); Tomášková (2009); Tournois (2016); Vieira (2010); Whelan <i>et al</i> (2010); Yeo, Hur e Ji (2019)	30
Kohli e Jaworski (1990)	Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications	Ahmadi (2016); Avlonitis e Gounaris (1997); Charles, Joel e Samwel (2012); Chung (2015); Danso (2015); Frambach, Fiss e Ingenbleek (2016); Gava e Silveira (2007); Hamzah, Othman e Hassan (2016); Jangl (2015); Jaworski e Kohli (1993); Kanagal (2017); Kanagasabai (2008); Kennedy, Goolsby e Arnould (2003); Kosuge (2015); Lee <i>et al</i> (2012); Mediano (2018); Moraru e Duhnea (2014); Na, Kang e Jeong (2019); Odoom e Koduah (2019); Olivares e Lado (2003); Park, Kim, Yoh (2008); Pereira (2005); Perin e Sampaio (2004); Sampaio (2000); Tomášková (2009); Tournois (2016); Vieira (2010); Yeo, Hur e Ji (2019)	27

Jaworski e Kohli (1993)	Market orientation: antecedents and consequences	Ahmadi (2016); Avlonitis e Gounaris (1997); Charles, Joel e Samwel (2012); Dawes (1999); Frambach, Fiss e Ingenbleek (2016); Gava e Silveira (2007); Kanagal (2017); Kanagasabai (2008); Kennedy, Goolsby e Arnould (2003); Kosuge (2015); Lee <i>et al</i> (2012); Mediano (2018); Na, Kang e Jeong (2019); Narver e Slater (1990); Olivares e Lado (2003); Park, Kim, Yoh (2008); Pereira (2005); Perin e Sampaio (2004); Sampaio (2000); Sivesan e Karunanithy (2014); Thurau (2004); Vieira (2010)	22
Deshpandé, Farley e Webster 7(1993)	Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis	Ahmadi (2016); Avlonitis e Gounaris (1997); Chang, Park e Chaivy (2010); Danso (2015); Dawes (1999); Frambach, Fiss e Ingenbleek (2016); Gava e Silveira (2007); Jaworski e Kohli (1993); Kanagasabai (2008); Kennedy, Goolsby e Arnould (2003); Mediano (2018); Moraru e Duhnea (2014); Odoom e Koduah (2019); Olivares e Lado (2003); Park, Kim, Yoh (2008); Perin e Sampaio (2004); Sampaio (2000); Tomášková (2009); Tournois (2016)	19
Slater e Narver (1994)	Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?	Ahmadi (2016); Cacciolatti e Lee (2016); Charles, Joel e Samwel (2012); Frambach, Fiss e Ingenbleek (2016); Gava e Silveira (2007); Kanagasabai (2008); Kennedy, Goolsby e Arnould (2003); Olivares e Lado (2003); Park, Kim, Yoh (2008); Pereira (2005); Perin e Sampaio (2004); Sampaio (2000); Vieira (2010)	13
Kohli, Jaworski e Kumar (1993)	MARKOR: a measure of market orientation	Ahmadi (2016); Charles, Joel e Samwel (2012); Danso (2015); Gava e Silveira (2007); Jangl (2015); Kosuge (2015); Park, Kim, Yoh (2008); Pereira (2005); Perin e Sampaio (2004); Sampaio (2000); Tomášková (2009); Vieira (2010)	12

Shapiro (1988)	What the hell is market oriented?	Ahmadi (2016); Jaworski e Kohli (1993); Kanagal (2017); Mediano (2018); Moraru e Duhnea (2014); Narver e Slater (1990); Pereira (2005); Perin e Sampaio (2004); Sampaio (2000); Tournois (2016); Yeo, Hur e Ji (2019)	11
Brown et al. (2002)	The customer orientation of service workers: personality trait effects on self and supervisor performance ratings	Ahn e Lee (2017); Danso (2015); Hamzah, Othman e Hassan (2016); Lee <i>et al</i> (2012); Mediano (2018); Mokhtaran e Komeilian (2016); Odoom e Koduah (2019); Sivesan e Karunanithy (2014); Thurau (2004); Whelan <i>et al</i> (2010); Yeo, Hur e Ji (2019)	11
Deshpandé e Farley (1998a)	Measuring market orientation: generalization and synthesis	Cacciolatti e Lee (2016); Charles, Joel e Samwel (2012); Dawes (1999); Gava e Silveira (2007); Jangl (2015); Kanagasabai (2008); Olivares e Lado (2003); Sampaio (2000); Tomášková (2009); Vieira (2010)	10
Ruekert (1992)	Developing a market orientation: an organizational strategy perspective	Ahmadi (2016); Ahn e Lee (2017); Avlonitis e Gounaris (1997); Charles, Joel e Samwel (2012); Danso (2015); Dawes (1999); Kanagasabai (2008); Olivares e Lado (2003); Sampaio (2000); Tomášková (2009)	10
Day (1994)	The capabilities of market-driven organizations	Cacciolatti e Lee (2016); Chang, Park e Chaiky (2010); Frambach, Fiss e Ingenbleek (2016); Gava e Silveira (2007); Kennedy, Goolsby e Arnould (2003); Lee <i>et al</i> (2012); Na, Kang e Jeong (2019); Pereira (2005); Perin e Sampaio (2004); Sampaio (2000)	10
Kirca, Jayachandran e Bearden (2005)	Market orientation: a meta- analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance	Ahmadi (2016); Charles, Joel e Samwel (2012); Chung (2015); Danso (2015); Frambach, Fiss e Ingenbleek (2015); Kosuge (2015); Na, Kang e Jeong (2019); Park, Kim, Yoh (2008); Tournois (2016); Vieira (2010)	10
Han, Kim e Srivastava (1998)	Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link	Charles, Joel e Samwel (2012); Chung (2015); Frambach, Fiss e Ingenbleek (2016); Kanagasabai (2008); Kennedy, Goolsby e Arnould (2003); Na, Kang e Jeong (2019); Park, Kim, Yoh (2008); Sampaio (2000); Tomášková (2009); Vieira (2010)	10

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na revisão da literatura

Com base nos trabalhos e autores citados foi possível descrever a evolução histórica da teoria sobre orientação para o cliente, bem como a influência deste construto nos resultados dos negócios, como segue.

O acirramento da competitividade global no início dos anos 1990, criou, segundo Narver e Slater (1990) e Day (1994), um novo ambiente, no qual criar uma vantagem competitiva sustentável passa a ser um objetivo crucial das organizações, possibilitando uma diferenciação de performance. Neste sentido, determinar e entender a necessidade dos clientes e as ofertas dos concorrentes, desenvolver produtos que satisfaçam adequadamente a essas necessidades, coordenar os mecanismos para criar e entregar valor aos clientes e comunicar-se eficientemente com os consumidores sobre o que foi desenvolvido para satisfazê-los, tornam-se respostas relevantes nessa direção (SAMPAIO, 2000).

Assim, de acordo com Narver e Slater (1990), a orientação ao cliente surge como uma das principais preocupações para garantir um relacionamento de longo prazo com os clientes. Ou seja, as empresas concentram-se nas necessidades e desejos dos clientes, buscando informações e conhecimentos sobre os consumidores, prestando serviços para satisfazer tais necessidades e desejos e desenvolvendo produtos na organização.

Considerando-se tamanha importância, a partir do início da década de 1990, com os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993), a orientação ao cliente passa a ocupar o centro da teoria e prática da administração de marketing, transformando-se num dos componentes centrais no estudo contemporâneo de marketing, havendo uma disseminação de estudos sobre o tema, revelando o destaque conferido pela academia, principalmente em relação à investigação do impacto da orientação para o mercado sobre a performance das empresas (DESHPANDÉ, 1999).

Porém, embora a noção de que as necessidades dos clientes deverem ser a origem do processo de planejamento parecer ser contemporânea, as origens de estruturar as atividades da empresa sobre um profundo conhecimento das necessidades do consumidor não é tão recente, conforme salienta Deshpandé (1999), ao apontar que em 1987 a conferência do *Marketing Science Institute* (MSI) já estabelecia três temas prioritários para guiar pesquisas de orientação para o mercado, sendo eles: a) necessidade de medir o nível de orientação para o mercado; b) necessidade de

compreender se há um nível ótimo de orientação para o mercado, dado o conceito estratégico de uma empresa e sua indústria; e c) necessidade de pensar a orientação para o mercado como uma base, ao invés de um substituto, para a inovação na empresa. Sendo que a mesma conferência em 1990 avançou no sentido de apresentar dois novos temas: d) necessidade de compreender o que causa uma alta orientação para o mercado numa empresa e seu impacto sobre a lucratividade do negócio; e e) necessidade de entender orientação para o mercado em múltiplos níveis, incluindo cultura corporativa e orientação estratégica.

Portanto, pesquisas anteriores sobre orientação para o mercado, com destaque para Shapiro (1988), identificaram o valor do cliente como objetivo teórico fundamental, definindo a orientação para o cliente como um conceito derivado da orientação para o mercado, considerando, inclusive, ambas as construções idênticas, as conceituando como a disseminação de informações sobre os clientes em toda a organização, a formulação de estratégias e táticas para satisfazer as necessidades do mercado e a criação de um senso de comprometimento organizacional para atingir esses planos. Com isso, o autor afirma que a orientação para o mercado representa uma gama de processos que passam por todos os aspectos de uma empresa, contendo três características básicas:

a) a compreensão por todos os membros da organização de seus mercados-alvo e as influências de compra envolvidas;

b) a tomada de decisões táticas e estratégicas de forma interfuncional e interdivisional;

c) as divisões e funções organizacionais devem tomar decisões coordenadas e executá-las com comprometimento.

Assim, exige-se da empresa, da perspectiva do cliente: boas informações do cliente; entendimento das principais influências de seu processo de compra; seleção de clientes importantes ou identificação de contas-chave, entendendo seus requisitos específicos, desafios e questões; melhor organização do mercado para alcançar os clientes; e uma pesquisa de mercado útil. Já da perspectiva da empresa é necessário: sincronização e integração funcional; tomada de decisão aberta com equilíbrio entre a opinião de especialistas e da alta gerência que integra a organização, tendo sistemas de informações gerenciais adequados; compromisso com a implementação bem-sucedida com diálogo aberto, resolução de conflitos e

compartilhamento de recursos; comunicação clara e coordenação adequada dentro da organização; exigência de uma filosofia e cultura que inclua sistemas sociais informais para promover discussão, diálogo e construir confiança dentro da organização (SHAPIRO, 1988). Ou seja, é importante que os gerentes de negócios pensem nos clientes e em seus próprios departamentos.

Tendo como referência estudos anteriores, como o de Shapiro (1988), o ponto de partida na conceituação da orientação para o mercado nos anos 1990 pode ser representado por Narver e Slater (1990, p. 21), que a define como a “cultura organizacional que cria de maneira mais eficaz e eficiente os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e, assim, o desempenho superior contínuo para os negócios”.

Ou seja, os autores consideram a orientação para o mercado como a estratégia competitiva que mais eficientemente gera os tipos certos de comportamento para criar valor agregado ao cliente e, portanto, garantir melhores resultados a longo prazo para as empresas. Porém, isto ocorre numa perspectiva cultural que se concentra em normas e valores organizacionais que incentivam comportamentos consistentes com a orientação para o mercado, concluem Narver e Slater (1995). Anteriormente, Narver e Slater (1990) haviam apresentado a orientação para o mercado como um construto unidimensional composto por três componentes comportamentais:

a) orientação para o cliente; que é o foco das empresas nas necessidades dos clientes, entendendo completamente as demandas dos clientes no mercado-alvo e prevendo a mudança nas demandas dos clientes no passar do tempo;

b) orientação para o concorrente, que analisa a estratégia do oponente e o movimento do mercado, analisando os concorrentes existentes e potenciais e desenvolvendo a estratégia adaptativa de suas próprias empresas;

c) coordenação interfuncional, que introduz cooperação entre os funcionários, coordenando e integrando os recursos da empresa e criando um valor superior para os clientes. Importante frisar que esses componentes estariam em estreita consonância com dois critérios de tomada de decisão: foco no longo prazo e lucratividade.

Portanto, diferentemente de Shapiro (1988), o modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990), posiciona a orientação ao cliente como uma de

suas dimensões, incluindo todas as atividades envolvidas na obtenção de informações sobre os clientes no mercado-alvo e na disseminação por todo o negócio.

Assim, conforme Kohli e Jaworski (1994), a orientação para o mercado pode ser considerada como um conceito baseado em toda a organização, clientes e concorrentes, e a orientação para o cliente pode ser definida como um conceito mais concreto, baseado na organização de marketing e nos clientes.

Portanto, o estudo de Narver e Slater (1990) contribuiu muito para o crescimento do interesse em pesquisa sobre os conceitos de orientação para o mercado e orientação para o cliente, levando ao desenvolvimento pioneiro de uma escala de medição para o conceito, denominada MKTOR, composta por 15 itens, dos quais seis consideravam a orientação para o cliente e os demais estavam relacionados à orientação ao concorrente e à coordenação interfuncional, testando e aprimorando a sua concepção teórica usando uma amostra de 140 unidades estratégicas de negócio de uma grande corporação norte-americana. Dessa forma, os autores possibilitaram a verificação da verdadeira contribuição da orientação para o mercado no desempenho do negócio, determinado pelo retorno sobre os ativos (ROA), com o intuito de gerar um direcionamento específico para as empresas que querem ser orientadas para o mercado, além de mostrar o real efeito que isso teria no desempenho, sendo os primeiros a afirmar que existe uma relação entre orientação para o mercado e lucratividade, e proporcionando um avanço ao relatar apoio empírico à tal relação, até então, frequentemente presumida ou implícita. Ainda apontam que uma empresa orientada para o mercado deveria avaliar continuamente fontes alternativas de vantagem competitiva sustentável, de forma que a organização pudesse ser mais eficaz na criação de valor superior para seus clientes-alvo atuais e futuros. Posteriormente, os autores acrescentaram aos indicadores de performance o crescimento de vendas e o sucesso de novos produtos, além de apontar que existe pouca influência dos moderadores ambientais sobre a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, pois os benefícios apresentados pela orientação para o mercado são de longo prazo, enquanto as condições ambientais são passageiras entendem Slater e Narver (1994).

Embora, os autores compactuem com Kohli e Jaworski (1990) ao explicar o conceito de orientação para o mercado como um certo comportamento, os primeiros defendem a adoção de uma perspectiva de longo prazo que envolve aspectos culturais na criação de valor superior para o cliente; ao definir tal orientação como uma cultura organizacional que estimula os comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente de forma mais eficaz e eficiente, proporcionando desempenho superior e sustentado.

Já Kohli e Jaworski (1990) discutiram a orientação para o mercado a partir da dimensão comportamental propriamente dita, conceituando-a como um comportamento da firma, e não como um aspecto organizacional/cultural, afirmando que a orientação para o mercado seria a geração de inteligência de mercado, referente às necessidades atuais e futuras dos clientes, para toda a organização, além da inteligência entre departamentos e da capacidade de resposta de toda a organização para as informações coletadas. Isto é, a orientação para o mercado seria um conjunto de comportamentos e atividades em uma organização. Segundo Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) essa perspectiva comportamental concentra-se em atividades organizacionais e humanas relacionadas à criação, propagação e reação à inteligência de mercado. Os autores ainda explicam que uma organização orientada para o mercado seria aquela em que os três pilares do conceito de marketing, foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade, manifestam-se operacionalmente, sendo que seus argumentos originam-se do pressuposto de que as organizações coletam informações de mercado sobre necessidades, desejos, demandas e outras circunstâncias ambientais relevantes do consumidor para oferecer produtos e serviços que atendam tais necessidades e, assim, gerar um valor superior ao cliente e alcançar um melhor desempenho.

Ou seja, como as necessidades e expectativas dos clientes estão sempre em transformação, fornecer consistentemente produtos e serviços de alta qualidade exige constante acompanhamento e adaptação às necessidades do mercado, ou seja, orientação para o mercado, pensando no consumidor no início do planejamento das ações organizacionais. Porém não se pode confundir orientação para o mercado com vendas adaptativas, pois enquanto o primeiro conceito, segundo Kohli e Jaworski (1990), está relacionado com a criação de ações mais eficazes e eficientes, por parte da organização como um todo, necessárias para criar

um valor superior aos clientes, as vendas adaptativas podem ser vistas como as ações individuais do vendedor para realizar conceitos de marketing, nas palavras de Deshpandé e Webster (1989).

Assim, Kohli e Jaworski (1990) explicaram a orientação para o mercado a partir do ponto de vista da orientação da inteligência de mercado, pela qual coletam-se informações de mercado para clientes atuais e potenciais, difundindo-as aos departamentos e induzindo uma reação adequada. Porém, a inteligência de mercado exige que as empresas colem informações relevantes para produzir conhecimento inovador específico essencial para o desenvolvimento de estratégias atuais e futuras com base nas necessidades do cliente.

Assim, a geração e disseminação de inteligência de mercado é fundamental para manter o foco na satisfação do cliente e garantir que as atividades sejam avaliadas em termos de sua contribuição para o valor do cliente, sendo vista como um direcionador da estratégia de negócios que requer a coleta eficiente de informações de mercado para fornecer a base para as decisões da empresa, implicando que as empresas tenham uma necessidade estratégica de desenvolver capacidade interna de resposta para atender às necessidades dos clientes no mercado, afirmam Jaworski e Kohli (1993).

O modelo concebido pelos autores, denominado MARKOR, define a orientação para o mercado como uma conduta organizacional relacionada à geração, disseminação e capacidade de resposta à inteligência de mercado, inteligência essa que gera conhecimento do cliente, em particular as necessidades atuais e futuras, que será disseminado por toda a organização, o que permite que a empresa execute as respostas necessárias por meio de ações concretas voltadas à real satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores, como resoluções de reclamações, recuperações de serviços, melhorias no produto, ou até, a criação de novas ofertas. Esse modelo concentra-se em comportamentos específicos e, portanto, facilita a operacionalização do construto da orientação para o mercado.

Dando continuidade a seus estudos, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram uma nova medida de mensuração da orientação para o mercado, complementar à medida proposta por Narver e Slater (1990), com o objetivo de servir como instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das

empresas, sendo composta por 20 variáveis divididas em três grupos: seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada, explicam Perin e Sampaio (2006), revelando, com isso, o grau em que uma unidade de negócios realiza atividades de geração de inteligência multidepartamentais, dissemina essa inteligência horizontal e verticalmente por canais formais ou informais, desenvolve e implementa programas de marketing com base na inteligência gerada.

Como a orientação para o mercado é considerada uma fonte de vantagem competitiva e pode ser um determinante importante do desempenho da empresa, já que uma empresa orientada para o mercado torna-se capaz de satisfazer os clientes o efeito dessa orientação e resposta às necessidades e preferências dos clientes, Jaworski e Kohli (1993) procuraram entender além do porque algumas organizações são mais orientadas para o mercado do que outras, estudando também o efeito dessa orientação sobre o desempenho organizacional.

Os autores concluíram com os dados obtidos no campo que a lucratividade é vista como uma consequência da orientação para o mercado, advinda da relação positiva entre o nível de orientação para o mercado de uma empresa e a satisfação do cliente. Ou seja, o impacto da orientação para o mercado é finalmente observado no desempenho dos negócios por meio da formulação e reformulação eficazes da estratégia de marketing.

Kohli e Jaworski (1990), também apontam em relação às conseqüências da orientação para o mercado, que existem evidências de três tipos de benefícios, sendo eles o provimento de clareza de foco e visão estratégica da organização, o que melhora o desempenho; o provimento de benefícios psicológicos e sociais aos empregados; e a geração de atitudes positivas dos clientes, pois quanto maior a orientação para o mercado, maior a satisfação e a taxa de compra repetida.

Os autores assinalam ainda que o impacto da orientação para o mercado é influenciado pelo comprometimento da alta gerência, no sentido de assumir riscos, ter atitude positiva em relação à mudança e ser capaz de reduzir conflitos interdepartamentais pela maior conectividade interdepartamental, permitindo uma maior probabilidade de troca entre si de inteligência de mercado e uma reação

coordenada a essa inteligência; e por um alto nível de preocupação com as idéias de pessoas de outros departamentos.

Também demonstraram que a orientação para o mercado está relacionada às atitudes e comportamentos dos funcionários, já que esforços de orientação para o mercado levam a um melhor comprometimento organizacional por parte dos funcionários, com o desenvolvimento do espírito organizacional que modera positivamente o desempenho dos negócios.

Por outro lado, embora em seus estudos iniciais os autores tenham definido quatro variáveis contingenciais que teriam relação positiva com a orientação para o mercado, influenciando no impacto nos resultados, sendo elas turbulência do mercado, turbulência tecnológica do mercado em que a empresa atua, alto grau de concorrência da indústria em questão e baixo grau de aquecimento econômico, sugerem que o relacionamento entre uma orientação e desempenho de mercado parece manter-se em vários contextos ambientais, podendo apoiar o desempenho, independentemente das circunstâncias externas da empresa.

Conceitualmente falando, em seus estudos, Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993), assim como em Shapiro (1988), os conceitos de orientação para o mercado e orientação para o cliente fundem-se, sendo que os autores preocupam-se mais em diferenciar orientação para o mercado de orientação para o marketing.

Embora Kohli e Jaworski (1990) afirmem que a orientação para o mercado pode significar a implementação do conceito de marketing, uma vez que a formulação da estratégia de marketing é aumentada com a empresa fazendo esforços para desenvolver a orientação para o mercado ao gerar a capacidade de orientar a estratégia de marketing para os requisitos do mercado e reorientar continuamente sua estratégia de marketing para as mudanças que ocorrem no mercado e no ambiente de negócios. Eles mostram que a preocupação não é só de marketing, por isso o conceito orientação para o mercado é mais adequado, ao não exacerbar a importância de marketing e dar o devido foco de atenção ao mercado, o que inclui os consumidores e as forças que os afetam.

Em uma direção semelhante a Narver e Slater (1990), Deshpandé e Webster (1989) atribuem uma qualidade filosófica e cultural à orientação para o mercado, ao tentarem investigar a inovação das empresas japonesas usando o grau de

orientação para o mercado para explicar a propensão das empresas a inovar. Neste sentido, os autores empregaram o termo orientação para o cliente para descrever um conjunto específico de crenças que coloca os interesses dos consumidores em primeiro lugar e à frente das outras partes interessadas, sendo que tais crenças devem ser consideradas parte de uma cultura corporativa.

Porém, em estudo posterior e amplamente citado nas pesquisas sobre o tema, Deshpandé, Farley e Webster (1993), discordam de Narver e Slater (1990) em outro aspecto ao se oporem à opinião de que a orientação para o cliente seria parte da orientação para o mercado, por considerarem a orientação para o cliente como, além de parte da cultura corporativa, quase semelhante ao conceito de orientação para o mercado, aproximando-se nesta perspectiva da visão de Shapiro (1988).

Em estudos iniciais, como Deshpandé e Webster (1989) e Deshpandé, Farley e Webster (1993), os autores expõem a natureza da orientação para o mercado sob esse prisma cultural, salientando que o desejo de criar superioridade no valor e obter uma vantagem comparativa sustentável para o cliente levaria as empresas a criarem e manterem uma cultura capaz de produzir os comportamentos desejados. Ou seja, uma cultura organizacional moldaria os valores organizacionais e as crenças e forneceria indicadores individuais para as ações na organização.

Entretanto, em trabalhos posteriores, tais como Deshpandé e Farley (1998a, 1998b), os autores redirecionam esse pensamento, passando a adotar uma perspectiva mais operacional, definindo a orientação para o mercado como um conjunto de atividades relacionadas à constante satisfação das necessidades dos clientes, aproximando-se da perspectiva de Kohli e Jaworski (1990).

Os modelos de mensuração do construto orientação para o mercado apresentados anteriormente apoiavam-se unicamente na auto-avaliação das organizações investigadas, privilegiando a opinião emitida pelos executivos das empresas, já Deshpandé, Farley e Webster (1993) foram pioneiros ao abordar a questão na perspectiva do cliente e na sua percepção sobre o nível de orientação para o mercado das empresas.

Desta forma os autores introduziram um método DFW totalmente voltado para o cliente. Porém, Deshpandé e Farley (1998a, 1998b) integraram esse método com o MKTOR e o MARKOR, apresentando uma noção mais ampla de orientação para o mercado e denominando o novo modelo de MORTN. O novo modelo desdobrou-se

em pensar os negócios como direcionados à criação de valor e negócios direcionados aos clientes, sem desejos expressos; negócios como um serviço para os clientes; e gerenciamento dos negócios no sentido de ter "clientes para toda a vida".

Nessa concepção, surge, em Steinman, Deshpandé e Farley (2000), o conceito da lacuna de orientação para o mercado representado pelas diferenças entre as percepções que empresas e clientes mantêm sobre o grau de orientação assumido. Para os autores, conhecer a percepção dos clientes a respeito do grau de orientação para o mercado, é crucial para a empresa identificar quão orientada ela precisa ser. Ou seja, o nível apropriado de orientação é aquele que o cliente considera satisfatório. Assim, em resposta à deficiência das autoavaliações dos indicadores de desempenho dos gerentes, eles desenvolveram uma orientação para o mercado definida pelo cliente, que leva em consideração os pontos de vista dos clientes na avaliação do valor criado pela empresa.

Assim, como os demais autores já citados em publicações anteriores (1998a, 1998b) concordam que a implementação da orientação para o mercado leva a um melhor desempenho organizacional, sendo que já em parceria com Webster (1993) definiram a orientação para o cliente como um conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, sem excluir os de todas as outras partes interessadas, como proprietários, gerentes, funcionários, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa a longo prazo. Portanto, para os autores o lucro seria uma recompensa pela orientação para o cliente que cria um consumidor satisfeito, sendo que num ambiente competitivo de mercado atingir um alto nível de fidelização de clientes emergiu como uma preocupação gerencial central.

Outro autor a centrar seus estudos na orientação para o cliente foi Ruekert (1992), que ao seguir a linha de Kohli e Jaworski (1993) definiu tal orientação como o nível em que uma organização coleta e usa informações dos clientes para desenvolver uma estratégia que satisfaça suas necessidades e executa uma estratégia que as satisfaça. Portanto, as atividades de conhecimento de mercado seriam uma maneira de vincular o cliente à empresa, pelo atendimento às suas expectativas.

Porém, para Ruekert (1992) os gerentes precisam coletar e interpretar informações não apenas sobre o cliente em si, mas também sobre todos os fatores

que podem afetar suas necessidades. Nesse sentido, seus estudos focaram-se nos meios e barreiras para o desenvolvimento da orientação para o cliente. Desta forma, para o autor o conflito interdepartamental surge como uma variável que tende a inibir a comunicação entre os departamentos, reduzindo a disseminação da inteligência de mercado. Além disso, a tensão entre os departamentos provavelmente inibiria uma resposta coordenada deles às necessidades do público-alvo, prejudicando, assim, a própria orientação para o mercado. Outro ponto apontado seria a coordenação interfuncional, que para ser eficaz exige, entre outras coisas, um alinhamento entre os incentivos da área funcional e a criação de dependência interfuncional, de tal maneira que cada área perceba haver vantagem em cooperar com as demais, uma vez que se uma empresa recompensar cada área pela contribuição dada à criação de valor superior para o cliente, o auto-interesse levará as áreas a uma participação maior.

Por sua vez, na perspectiva de Day (1994), a orientação para o mercado representa a habilidade superior em entender e satisfazer os clientes, tarefa que se relaciona inequivocamente à questão das capacidades. Uma organização orientada ao mercado possui as capacidades superiores de senso de mercado e relação com o consumidor. Para o autor, ter senso de mercado significa ter a capacidade de entender os eventos e tendências do ambiente de forma mais avançada que os competidores, enquanto a relação com o consumidor define-se como a capacidade em criar e gerenciar relacionamentos com os clientes. Anteriormente, apoiado por Wensley (1988) o autor posicionava-se no sentido de que, a orientação para o mercado exige que o vendedor compreenda toda a cadeia de valor do cliente, mas não apenas como se encontra em um momento presente, mas também como irá se desenvolver com o passar do tempo, de acordo com a dinâmica interna e de mercado.

Assim, para os autores a orientação para o concorrente também se faz um componente importante de orientação para o mercado, significando a compreensão, por parte do vendedor, dos pontos fortes e fracos de curto prazo, e das capacidades e estratégias de longo prazo, tanto dos principais concorrentes atuais como dos potenciais. Neste sentido afirmam que a busca e a troca de informações sobre a força e a fraqueza dos concorrentes auxiliam o desenvolvimento de um *mix* de marketing diferente do dos concorrentes, possibilitando um resultado superior,

seguindo nesse aspecto uma linha de raciocínio semelhante a Narver e Slater (1990), ao apontar que o conceito de orientação para o mercado, que depende apenas da tomada de decisões focada no cliente ou no concorrente, pode levar a uma estratégia de negócios incompleta, deixando uma organização prejudicada por uma postura reativa.

Por outro lado, Day (1994) entende que sem o apoio da liderança sênior, é improvável que uma orientação para o mercado enraíze-se na organização, ou seja, sem visão gerencial e um objetivo organizado para satisfazer os clientes, os funcionários podem trabalhar conscientemente, mas individualmente eles não podem transformar uma organização. Assim, os líderes devem articular objetivos organizacionais em termos harmoniosos com os fatores de satisfação do cliente e seus comportamentos devem ser consistentes com os mandatos orientados ao cliente.

Em relação ao impacto da orientação para o mercado na performance dos negócios, Day (1994) entende que tal orientação faz a empresa ser mais responsiva às modificações demandadas por mudanças no mercado do que os competidores, possibilitando oferecer primeiramente oferta diferenciada com valor superior e estabelecer relações mais duradouras com os clientes, sendo que a medida da posição competitiva de uma empresa pode ser avaliada na forma de desempenho financeiro, conforme indicado por medidas como lucro e retorno do investimento ou pela satisfação e lealdade do cliente.

Outro trabalho que conceitua a orientação para o mercado do ponto de vista das capacidades é o de Han, Kim e Srivastava (1998), ao definir tal orientação como a capacidade de uma empresa gerar conhecimento sobre mercados e usá-lo em seus processos de negócios para criar valor superior ao cliente. Porém, os autores focam seu estudo nos processos de inovação e desenvolvimento de novos produtos como mediadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional.

A orientação para o mercado tende a aprimorar a capacidade de inovação de uma organização e o desempenho de novos produtos, uma vez que a inovação gera uma disposição contínua e proativa em atender às necessidades dos clientes e enfatiza um maior uso das informações. Isso concretiza-se na prática ao passo que para as organizações, a noção de que os consumidores têm necessidades

diferentes e demandam produtos adequados às suas expectativas sugere mais investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, gerando produtos mais inovadores.

Além disso, Han, Kim e Srivastava (1998) fornecem evidências empíricas relativas à cadeia de desempenho da inovação organizacional de orientação para o mercado, avançando no entendimento das variáveis que intermediam e possibilitam a relação orientação-desempenho do mercado e concluindo que a orientação para o mercado é propícia a facilitar tanto as inovações técnicas, envolvendo produtos ou processos, quanto as inovações administrativas-organizacionais.

Em uma perspectiva diferente Brown *et al* (2002) estudam a orientação para o cliente no ponto de vista dos funcionários, apontando que um vendedor também é um fator chave no fornecimento de imagens corporativas para os clientes, uma vez que ele é o ponto de contato para que as empresas identifiquem rapidamente mudanças nas necessidades dos clientes, busquem e utilizem informações sobre eles e forneçam serviços e produtos que atendam às suas expectativas. Assim, o vendedor não apenas aumenta a satisfação do cliente, mas também garante um desempenho superior de vendas de forma sustentável.

Neste sentido, os autores definiram a orientação para o cliente como um tipo de variáveis de personalidade que refletem a tendência dos prestadores de serviços de satisfazer as necessidades do cliente, ou seja, a orientação para o cliente é influenciada positivamente por traços de personalidade, tais como, estabilidade emocional, prazer e necessidade de atividade.

Em termos metodológicos Brown *et al* (2002) desenvolveram um modelo de orientação dos funcionários para o cliente, denominado COSE, estabelecendo que a orientação para o cliente é um construto bidimensional composto de uma dimensão-necessidade, que abrange a crença dos funcionários sobre sua capacidade de satisfazer os requisitos do cliente e uma dimensão satisfação, que se refere a em que medida as atividades de manutenção e interação com os clientes tornam-se um momento agradável para um funcionário, indicando que a orientação para o cliente exige que o vendedor tenha uma percepção afetiva em relação aos clientes, reconhecendo a importância de um relacionamento mais próximo com eles.

Com esse modelo os autores descobriram que a orientação para o cliente afeta diretamente o indicador de desempenho total do cliente. Além disso, o comportamento dos funcionários orientado para o cliente pode construir um bom

relacionamento entre prestador de serviços e clientes e, posteriormente, trazer um desempenho aprimorado para a organização.

Portanto, o estudo de Brown *et al*, (2002), possibilita que a orientação para o cliente possa ser avaliada em dois níveis, o da organização e o do funcionário voltados para o cliente. Sendo que no nível individual do funcionário, a orientação para o cliente refere-se à tendência ou predisposição de um indivíduo a atender as necessidades do cliente em um contexto de trabalho, dando vazão a importante posição do funcionário na cadeia de valor do mercado e seu impacto no desempenho de sucesso das empresas.

Pensando em desempenho, Kirca, Jayachandran e Bearden (2005), apontam em seu estudo que a relação direta entre orientação para o mercado e desempenho da empresa encontra-se bem estabelecida, ao mesmo passo que ao realizar uma revisão de estudos empíricos concluem que não há evidências suficientes que sustentem a visão de que turbulências ambientais moderam a relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional.

Os autores classificaram o desempenho da orientação para o mercado em termos de consequências para o desempenho organizacional, desempenho para os clientes, desempenho em inovação e desempenho para funcionários, demonstrando que a orientação para o mercado afeta positivamente o desempenho em todos os aspectos. Indicam, ainda, que a relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho é mais fraca nas empresas de serviços do que nas empresas manufatureiras, atribuindo isso à variação aos níveis mais altos de personalização exigidos pelas empresas de serviços e aos custos subsequentes envolvidos.

Ou seja, um vendedor desempenha um papel importante na representação de sua empresa na economia liberal de mercado. Seu papel é ainda mais crítico na representação de sua empresa quando os produtos da empresa não são particularmente superiores.

Em resumo, desde o final da década de 1980, os estudiosos de marketing conceituaram a orientação para o mercado como uma cultura organizacional dedicada a fornecer valor superior ao cliente, com destaque para Narver e Slater, (1990); a temática também considera o comportamento no nível organizacional em relação à geração, disseminação e resposta às informações de clientes e concorrentes, como destacam Kohli e Jaworski (1990). Porém, Na, Kang e Jeong

(2019) apontam que a orientação para o mercado combinando as perspectivas culturais e comportamentais pode ser considerada como uma orientação estratégica que pode proporcionar troca de informações, criação e resposta sobre consumidores e concorrentes por meio da coordenação funcional.

Assim, percebe-se claramente que a maioria dos estudos conduzidos após a publicação dos trabalhos de Narver e Slater e de Kohli e Jaworski utilizam-os como base, seja buscando compará-los ou combinando-os. Entretanto, conforme Jaworski, Kohli e Sahay (2000) em ambos os casos mantém-se a lógica de que uma empresa ao diferenciar seus produtos e serviços em atributos que não são comparáveis à concorrência pode modificar a estrutura de um determinado mercado e o processo de decisão dos consumidores.

É neste sentido, que com a operacionalização do construto e o desenvolvimento dos instrumentos para mensurar orientação para o mercado, cresceu um corpo de pesquisa interessado em avaliar a associação da implementação do conceito de marketing com desempenho empresarial, relação essa apoiada no conceito de vantagem competitiva sustentável (DAY; WENSLEY, 1988).

Segundo Hult e Ketchen (2001), a orientação para o mercado pode melhorar o desempenho de mercado da empresa com base em uma resposta sensível às mudanças ambientais, tendo influência positiva nas capacidades de desenvolvimento do produto, participação no mercado do produto, vendas e ganhos, indo além das questões de lucratividade e rentabilidade apontadas pelos clássicos do tema, citados anteriormente. Portanto, deve-se enfatizar a importância de considerar aspectos financeiros e não financeiros na mensuração do desempenho gerencial quando se estuda a orientação para o mercado.

Por meio dos resultados de seu estudo Vieira (2010), apoiou a suposição de que a orientação para o mercado tem um forte impacto no lucro, mas, paralelamente, também confirmou o vínculo de participação no mercado na prática da orientação para o mercado. Assim, essas são duas medidas importantes de desempenho objetivo que apóiam o uso da filosofia da estratégia de marketing pelos gerentes.

Kanagal (2017) explica tal relação ao apontar que a orientação para o mercado leva à melhoria do sucesso da escolha competitiva a favor da empresa,

além de resultar em ganho competitivo, por meio da excelência das operações; com isso a escolha da estratégia competitiva, juntamente com o ganho competitivo, resultaria em maior participação de mercado e rentabilidade e, se sustentada, poderia levar a um desempenho de longo prazo acima da média da empresa e de seus concorrentes.

Os trabalhos de Deshpandé, Farley e Webster (1993), Avlonitis e Gounaris (1997), Pelham (2000), Olivares e Lado (2003), O’Cass e Ngo (2007) e Harris (2002), em empresas de diferentes regiões do mundo também colaboram para comprovar os impactos positivos da orientação para o mercado no desempenho, tanto em medidas de rentabilidade/lucratividade, como em participação de mercado, em todos os países.

Já Ng e Forbes (2009), ao estudar a orientação para o cliente no âmbito educacional, salientam que é necessário considerar as especificidades deste serviço e de seu principal cliente, o aluno.

Neste sentido, Filip (2012), entende que o serviço educacional caracteriza-se de um lado pelas características de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, e, por outro, pela necessidade da harmonização entre os interesses individuais de formação e aprendizagem dos consumidores diretos com as necessidades coletivas da sociedade como um todo na qual estes alunos atuarão futuramente.

Assim, Michael (1997) lembra que os estudantes não estão na mesma posição de um consumidor comum, uma vez que a compra realizada por eles não é voltada a satisfazer uma necessidade imediata, e sim necessidades a serem supridas no longo prazo e que se transformarão no decorrer do consumo, além de que, conforme apontam Ng e Forbes (2009), os alunos participam diretamente da produção deste serviço, ao co-criarem a experiência da educação, cunhando-se assim o termo de orientação para o aluno.

Portanto, por meio dos diversos estudos citados, fica clara a relação entre a orientação para o mercado/cliente/aluno e o desempenho organizacional das Instituições de Ensino Superior. Tendo em vista tal afirmação uma teoria focada na orientação para o cliente pode possibilitar revelações preditivas no que diz respeito à estrutura competitiva de mercado.

É neste sentido que emerge a utilização da teoria de Howard (1983), que numa tentativa de definir uma teoria de marketing da firma, reiterou a centralidade do conceito de marketing como um ponto focal de sua teoria: “o ponto teórico central é que para uma empresa ter sucesso, os clientes deveriam ser a força direcionadora dominante”, conforme apresenta-se a seguir.

4.5 Conceitos Básicos da Teoria de Marketing da Firma de Howard

Na visão de Howard (1983), quatro conceitos descritivos são elementos essenciais para formulação de sua teoria normativa: o ciclo de demanda e oferta, a hierarquia de produtos, a estrutura competitiva e o modelo de decisão do cliente. Assim faz-se necessário discorrer sobre cada um deles.

4.5.1 Ciclo da Demanda e Oferta

O ciclo de demanda e oferta, segundo Howard (1983), descreve o comportamento do cliente e da empresa fornecedora ao longo do ciclo de vida de um determinado produto ou serviço. Para Day (1981), há uma grande discussão em relação ao conceito de ciclo de vida do produto dentro do marketing, por um lado, o conceito tem uma aceitação duradoura devido à lógica intuitiva da sequência de produto, introdução/nascimento - crescimento - maturidade – declínio, baseada em uma analogia biológica. Por outro lado, tal simplicidade de formulação torna o conceito vulnerável a críticas, especialmente quando é usado como um modelo preditivo para antecipação de mudanças de etapas, ou como um modelo normativo que tenta prescrever quais estratégias alternativas devem ser consideradas em cada etapa.

Howard (1983) salienta que o conceito de ciclo de vida não pretende ser rigoroso, mas apenas uma representação que estima que uma nova classe de produto normalmente cresce lentamente por um tempo, para depois evoluir positivamente em um ritmo mais rápido, para finalmente se estabilizar antes de ser substituído. Completa dizendo que o que deve ser o ponto teórico central desse conceito é que, para uma empresa ter sucesso, os clientes devem ser a força motriz

do processo. É nesse sentido que Sallby (1997) salienta que a partir dos anos 1990 o marketing passou a enfatizar o ciclo de vida do cliente e sua fidelização.

Do lado da oferta, Abernathy e Utterback (1978), demonstram que as empresas que inovam com sucesso em produtos exibem um certo padrão particular de comportamento ao longo do ciclo de vida, levando em conta os interesses do cliente. Assim, durante a fase de Introdução do novo produto o processo é fluído e dominado pelo cliente, sendo que a inovação para atendimento de suas necessidades e a competição ocorrem no desempenho do produto, que ainda passa por frequentes modificações. Já na fase de Crescimento o processo é de transição e dominado pelo produto, com a competição apoiada na variação do mesmo, que passa a ter características consolidadas; dessa forma o processo é que sofre mudanças para atender ao volume crescente de demanda e aos nichos de mercado que surgem.

Por fim, na fase de Maturidade o processo passa a ser estável e dominado pelas operações, uma vez que a competição passa a ser mais acirrada e, quase sempre via preço, forçando inovações de processo para reduzir custos e aumentar qualidade.

Por sua vez, do lado da demanda, pesquisas do comportamento do consumidor, como sugerido por Howard (1989), demonstram que os clientes exibem um padrão de comportamento durante o ciclo de vida do produto pautado em requisitos de informação. A etapa de Introdução do produto é caracterizada por uma extensa resolução de problemas, na qual a quantidade de informações essenciais é grande, concentrando-se em saber como o produto pode ser utilizado, qual sua relação com outros produtos, quais os atributos de identificação e avaliação e qual a posição da marca nos atributos, gerando a necessidade de um tempo substancial para a decisão de compra, enquanto na etapa de Crescimento das vendas, caracterizada por uma resolução pequena de problemas, a quantidade de informações necessárias é substancial, porém concentrada na questão da marca, não sendo necessário um tempo muito grande para decisão. Já na etapa de Maturidade do produto, caracterizada pelo comportamento de resposta rotinizado, o número de informações requerido é pequeno, concentrando-se em um conteúdo informativo, praticamente não sendo necessário tempo de resposta. Como o autor está preocupado em comparar os ciclos da oferta e da demanda, ele não aborda a

fase de Declínio, que segundo Levitt (1965), o produto começa a perder o apelo e as vendas caem.

Quando os dois lados são comparados em termos dos processos implicados fica claro o papel central do cliente para o sucesso da empresa, conforme preconizado por Howard (1983). Por isso, conforme Torres e Fonseca (2012) para a empresa é importante manter um ciclo de comunicação interativa com o cliente, apoiado em conteúdos informativos, cujos reflexos vertem em conteúdo para o consumidor, objetivando o fornecimento de informações para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, com qualidade superior para conquistar sua fidelidade.

Neste sentido, unindo o ciclo de vida do produto a um ciclo de comunicação, Crescitelli e Stefanini (2007), apontam que na fase introdutória, a propaganda e as relações públicas são importantes, ao apresentarem uma relação custo/benefício positiva, já na etapa de Crescimento as ferramentas podem ser menos agressivas, para reforçar a marca, enquanto na Maturidade, a Promoção de Vendas, a Propaganda e a Venda Pessoal são muito importantes ao impactarem no curto prazo, pois permitem uma manutenção desta situação por um tempo mais prolongado.

4.5.2 Hierarquia de Produtos

Diferentemente do Ciclo da Demanda e Oferta, que é uma imagem em movimento de uma agregação ao orientar-se para o crescimento, a Hierarquia de Produtos é uma visão estática de um cliente individual, que representa o que ele pensa num determinado momento. Ou seja, conforme Howard (1983, p. 93), a hierarquia “descreve a imagem mental de um cliente típico ou a memória de um produto em particular, de seus produtos concorrentes e as agregações mais gerais desses e das relações entre eles”. O autor continua a definição de Hierarquia de Produtos apontando que tecnicamente trata-se de uma taxonomia, em que os produtos são classificados em categorias que se relacionam umas às outras por inclusão de classes. Na prática, é a parte da memória semântica que pertence a um produto específico e seus produtos relacionados, incluindo todas as associações com esses produtos na mente do cliente, no sentido de identificar quão bom e como disponível cada um deles é.

Considerando-se que o conceito existe na mente das pessoas e que elas buscam nos produtos e serviços a satisfação de suas necessidades e desejos por meio de benefícios e valores, Kotler e Armstrong (2014) desenvolvem uma hierarquia de valor para o cliente, composta por cinco níveis de produto com os quais a empresa deve preocupar-se ao planejar uma oferta ao mercado. Assim, inicia-se no núcleo básico que é o benefício central, ou seja, aquilo que o cliente está objetivamente comprando, em seguida o transforma em um produto básico, para posteriormente preparar um produto esperado, agregando uma série de atributos e condições; logo após apresenta-se um produto ampliado, que excede as expectativas do cliente, para finalmente pensar num produto „potencial, abrangendo as melhorias e transformações que o produto será submetido no futuro.

Pensando na Hierarquia de Produtos propriamente dita, Rosh *et al* (1976), apresentam uma estrutura compreendida por três níveis: básico, hiperônimo e subordinado. O nível básico é aquele a partir do qual o indivíduo estabelece uma estrutura de categoria, ou seja, o rótulo de categoria mais comum. A partir desse nível forma-se uma hierarquia, dada a necessidade do indivíduo de agrupar níveis básicos semelhantes, que são os hiperônimos, ou diferenciar objetos dentro de um nível básico, os subordinados.

De uma forma mais prática e detalhada Kotler e Keller (2012), propõem uma classificação de produtos considerando uma hierarquia de sete itens, sendo eles:

- a) Família da necessidade, a necessidade central que sustenta a existência de uma família de produtos;
- b) Família de produto: todas as classes de produtos que podem satisfazer uma necessidade central com certa eficácia;
- c) Classe de produtos: um grupo de produtos, dentro da família de produtos, que tem funcionalidades coerentes;
- d) Linha de produtos: um grupo de produtos, dentro de uma classe de produtos, intimamente relacionados por desempenham funções similares, serem vendidos para os mesmos grupos de clientes e comercializados pelos mesmos canais de distribuição;
- e) Tipo de produto: um grupo de itens dentro de uma linha de produtos que compartilham uma determinada forma possível do produto;
- f) Marca: o nome, associado a um ou mais itens da linha de produtos;

g) Item: unidade distinta dentro de uma marca ou linha que se distingue pelo tamanho, preço, aparência ou outro atributo.

Embora Domingues e Martins (2004) salientem que ainda não exista um consenso a respeito da melhor forma de classificação, de acordo com Howard (1983), a hierarquia de produto contribui ao fornecer uma estrutura, uma espécie de "mapa" para a compra, dentro da qual o cliente pode combinar um novo produto com uma variedade de produtos e níveis de agrupamentos de produtos na memória, ordenando assim o mercado para que ele possa tomar uma decisão razoavelmente racional. Ela também é importante por alimentar o vocabulário apropriado para o cliente, além de especificar quais são os concorrentes em cada nível.

4.5.3 Estrutura Competitiva

A Hierarquia de Produtos aponta o que o cliente classifica como nível subordinado ou produtos e marcas equivalentes, determina quem compete, ou seja, essa é a base da estrutura competitiva de um determinado setor. Assim, conforme Howard (1983), o cliente não é apenas a fonte do ciclo de vida, mas também gera a própria concorrência. O autor aponta três dimensões que determinam a intensidade competitiva:

- a) o número de competidores, numa relação inversa;
- b) a distribuição de tamanho desses competidores ou grau de dominação;
- c) o grau de diferenciação do produto.

Já Rossetti (2016) acrescenta as condições de ingresso de novas empresas e o grau de controle sobre os preços como características que distinguem a competição nos diferentes mercados.

Essa visão dos fatores determinantes da concorrência segue uma linha próxima à de Porter (2004), que define cinco forças competitivas que compõem o grau de competitividade de determinado setor, sendo elas:

- a) rivalidade entre as empresas existentes;
- b) ameaça de entrada de novas firmas;
- c) ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- d) poder de negociação dos fornecedores;
- e) poder de negociação dos clientes.

Na união destas concepções de determinantes apresenta-se a formulação de um quadro estratégico anteriormente proposto por Howard (1983), representando o poder de mercado de uma indústria *versus* seus clientes ou fornecedores, em que qualquer um desses pode influenciar as margens de lucro das empresas do setor. Também fazem parte desse cenário as decisões da empresa sobre se é aconselhável ou não utilizar o preço como ferramenta de concorrência.

Neste sentido, Porter (2004), define estratégia competitiva como um conjunto de ações defensivas e ofensivas no sentido de criar uma posição vantajosa para a organização, apontando três posicionamentos genéricos que uma empresa pode adotar: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, resultado da combinação do escopo de determinada empresa com dois tipos básicos de vantagem competitiva que tal empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

Portanto, de acordo com Toledo (1990), a estratégia de uma empresa pode apoiar-se em duas linhas básicas de ação, a concorrência por preço e a concorrência por produto. A concorrência por produto diz respeito à diferenciação do produto ou serviço, que é definida por Steindl (1986) como o oferecimento de tipos, modelos e qualidade diferentes dos concorrentes, envolvendo mudanças em dois níveis: na aparência e na estrutura física do produto/serviço, o que é tratado genericamente na teoria econômica como concorrência em qualidade.

É importante salientar, segundo Howard (1983), que as estratégias competitivas são decididas dentro de uma estrutura industrial, em que a empresa individual esforça-se para alcançar seus próprios fins, porém sem deixar de preocupar-se com o bem-estar da indústria como um todo. Nesse sentido, a responsabilidade de uma empresa individual aumenta em setores mais concentrados. Por exemplo, se a empresa tiver uma grande fatia do mercado, espera-se que ela sirva como um líder de preços que os outros seguirão. Assim, dentro dos limites dessa responsabilidade, a empresa pode se comportar taticamente de maneira a alcançar seu objetivo, esforçando-se para que sua ação alcance uma posição lucrativa de longo prazo.

Porém, Hasenclever e Torres (2013) ao discutirem uma visão dinâmica do modelo estrutura-conduta-desempenho, apontam que, embora originalmente tal modelo pressuponha que um determinado setor é dependente da conduta das estratégias das empresas e que essa, por sua vez, depende da estrutura do

mercado desse setor, a conduta adotada pela empresa, estimulada a atender as necessidades dos clientes melhor que suas concorrentes, pode também afetar a estrutura de mercado, retroalimentando o modelo. Ou seja, na prática as empresas buscam alterar as condições básicas de oferta e demanda e a estrutura do mercado com o objetivo de obterem vantagens competitivas para si.

4.5.4 Modelo de Decisão do Cliente

Enquanto o ciclo de vida e a concorrência são determinados pelo que o cliente acha, a decisão do cliente é amplamente determinada pela forma como ele pensa e processa as informações sobre determinado produto ou serviço (HOWARD, 1983). Nesse sentido, torna-se cada vez mais importante conhecer o cliente, e tal conhecimento deve concentrar-se na prática, sendo esse o papel do modelo de decisão do cliente (HOWARD, 1989).

Segundo Porto (2010), os modelos de decisão do consumidor visam analisar seu processo de tomada de decisão, explicando como uma pessoa decide tornar-se consumidora de um determinado tipo de produto ou serviço oferecido por uma empresa. Para Lopes e Silva (2011), os estudos sobre o comportamento do consumidor nasceram na área da Psicologia e na década de 1960 ganharam força os modelos de hierarquia de efeitos da comunicação nos consumidores, como os propostos nos trabalhos de Colley (1976) e Lavidge e Steiner (1961).

No modelo de Lavidge e Steiner (1961) os consumidores moviam-se em um contínuo de atitudes, a partir da exposição a uma comunicação, passando por sete etapas, iniciando-se no desconhecimento da existência de determinado produto e finalizando na efetiva aquisição do produto. Colley (1976) propôs um modelo semelhante definindo cinco estágios atitudinais do consumidor, porém definindo metas publicitárias para comparar os resultados medidos em cada estágio, ficando conhecido como abordagem DAGMAR.

Seguindo a mesma metodologia de hierarquias de efeito a psicologia do consumidor, buscou integrar as variáveis cognitivas, afetivas e sociais em seus modelos de comportamento humano, assumindo uma abordagem social-cognitiva. Nesse sentido, Porto (2010) aponta que vários modelos e escalas foram

desenvolvidos para medição de atitudes do consumidor, compostos por três componentes: cognitivo, afetivo e conativo.

O autor classifica tais modelos em razão da quantidade de variáveis inseridas de cada componente, dividindo-os em:

a) estudos com ênfase no componente cognitivo, em que o consumidor vai aprendendo cognitivamente através de uma relação com o meio físico e social ao qual pertencem;

b) estudos com ênfase no componente afetivo, onde entende-se que o afeto é provocado diretamente por um *input* sensorial, sem mediação de processos cognitivos;

c) estudos com ênfase no componente conativo, em que a intenção comportamental é tomada a partir de instruções que pessoas dão a si mesmas para se comportarem de determinada maneira.

Pensando em modelos integrativos que descrevem o comportamento do consumidor, Lopes e Silva (2011) indicam que os modelos de Nicosia (1966), com ênfase no processo decisório e não no ato de compra em si; Howard-Sheth (1969), destinado a explicar o comportamento de compra e o processo de comparação entre diferentes produtos ou marcas; Engel, Blackwell e Miniard (1986), com atenção especial à aprendizagem, são os mais completos e abrangentes. Enquanto o modelo de Howard (1989) é tido pelos autores como o de maior valor preditivo, incorporando três possibilidades de decisão de compra em função de sua complexidade e da informação disponível para o consumidor: aquisição de produtos novos ou recém lançados no mercado, decisões de compras complexas e decisões de compra rotineiras.

Porém, conforme Belch e Belch (2016), tais modelos, baseados em hierarquias de efeito, são incompatíveis com a atual interatividade nas relações entre empresas e consumidores, pois preocupam-se em medir o que a empresa comunica e não os efeitos dessa comunicação, assumindo as características de serem lineares e unidirecionais, partindo do emissor ao receptor. Os autores explicam que atualmente o controle do fluxo de informações é deslocado do fornecedor para o cliente, exigindo um novo paradigma para reconhecer o papel ativo dos consumidores e sua capacidade de interagir e fazer coisas com essas informações.

Assim, dentro de um contexto interativo, medidas tradicionais como consciência, atitudes e intenções ou escolhas não são simplesmente o resultado da exposição à uma comunicação, mas também resultado de escolhas diretas feitas pelo consumidor, que são, por sua vez, guiadas pelos seus objetivos, materializados nos atributos que buscam em determinados produtos ou serviços (BELCH; BELCH, 2016).

4.5.5 Integração dos Conceitos

Como já mencionado a Teoria de Marketing da Firma de Howard (1983), é uma teoria normativa formada por uma superestrutura de conceitos descritivos, ou seja, consiste em quatro conceitos descritivos integrados numa aproximação sistêmica, conforme pode-se notar na Figura 01.

Figura 01 - Síntese de Integração da Teoria de Marketing da Firma

Conceito	Objetivo	Classificação
Ciclo da Demanda e Oferta	Descrever o comportamento do cliente e da empresa fornecedora ao longo do ciclo de vida de um determinado produto ou serviço	Introdução (Características do Produto)
		Crescimento (Características da Marca)
		Maturidade (Conteúdo Informativo)
Hierarquia de Produtos	Descrever a imagem mental de um cliente típico ou a memória de um produto em particular, de seus produtos concorrentes e as agregações mais gerais desses e das relações entre eles	Nível Básico (Produto)
		Nível Hiperônimo (Tipos de Produto)
		Níveis Subordinados (Atributos do Produto)
Estrutura Competitiva	Representar o poder de mercado de um setor produtivo versus seus clientes, e em que qualquer um desses pode influenciar as margens de lucro das empresas do setor	Número de Competidores
		Grau de Dominação dos Competidores
		Grau de Diferenciação do Produto
Modelo de Decisão do Cliente	Analisar o processo de tomada de decisão do cliente, entendendo a forma como ele pensa e processa as informações sobre determinado produto ou serviço tornando-se consumidor de uma determinada empresa	Consciência
		Atitude
		Intenção
		Escolha
		Objetivos
		Atributos

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Howard (1983)

Considerando os fluxos de informação entre os quatro conceitos descritivos, Howard (1983) aponta um papel central para o modelo de decisão do cliente, primeiro, por fornecer grande parte das informações necessárias pelo lado do cliente do ciclo da demanda e oferta; também pelo motivo da hierarquia de produtos item em que se necessitam de informações consideráveis sobre o cliente; e, por fim, por transmitir informações importantes para a atualização da estrutura competitiva.

Mas, além do modelo de decisão do cliente, há outros fluxos integrativos entre os conceitos. A Hierarquia de Produto informa ao lado da oferta do ciclo da demanda e oferta se o produto é uma solução inovadora e extensiva de problemas, e também a estrutura competitiva: quem são os concorrentes. Por sua vez, ao receber essa informação e concluir uma análise competitiva, os resultados são realimentados pelo lado do fornecedor do ciclo da demanda e oferta. Assim, conforme Howard (1983) a superestrutura descritiva fornece informações para gerar uma estratégia de atuação no mercado.

5. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os pressupostos metodológicos que sustentam a presente pesquisa, bem como são detalhadas as estratégias de pesquisa e as técnicas empregadas para a sua execução.

5.1 Características Gerais da Pesquisa

Embora os métodos de pesquisa possam ser classificados de diferentes maneiras, uma das classificações mais utilizadas, segundo Myers (1997), é a distinção entre métodos de pesquisa qualitativos, desenvolvidos inicialmente nas ciências sociais para permitir que os pesquisadores pudessem estudar fenômenos sociais e culturais, e quantitativos, com origem nas ciências naturais para estudar seus fenômenos.

Exemplos de métodos quantitativos bem aceitos nas ciências sociais incluem *surveys*, experimentos de laboratório, além de métodos formais, tais como a econometria e a modelagem matemática. Por outro lado, as fontes de dados qualitativos incluem a observação e a observação participante, entrevistas e questionários, documentos e textos, e as impressões e reações do pesquisador, que auxiliam o pesquisador a compreender as relações que envolvem as pessoas e as organizações, considerando o contexto social e cultural no qual estão inseridas (MACADAR, 2006).

Porém, conforme Deslauriers e Kérisit (2008), independentemente de qual método seja utilizado, quantitativo ou qualitativo, o procedimento geral de pesquisa será o mesmo, partindo da proposição de uma questão de pesquisa e passando pela coleta, tratamento e análise de informações para respondê-la.

Neste sentido, Kirk e Miller (1986) refutam a dicotomia entre pesquisa qualitativa e quantitativa, considerando que a escolha entre as abordagens normalmente está relacionada ao propósito principal da pesquisa. Ou seja, se em uma pesquisa qualitativa alguma variável pode ser mensurada, o pesquisador não deve deixar de fazê-lo, bem como, em pesquisas quantitativas elaborações teóricas consistentes podem só ser possíveis graças a estudos exploratórios calcados em

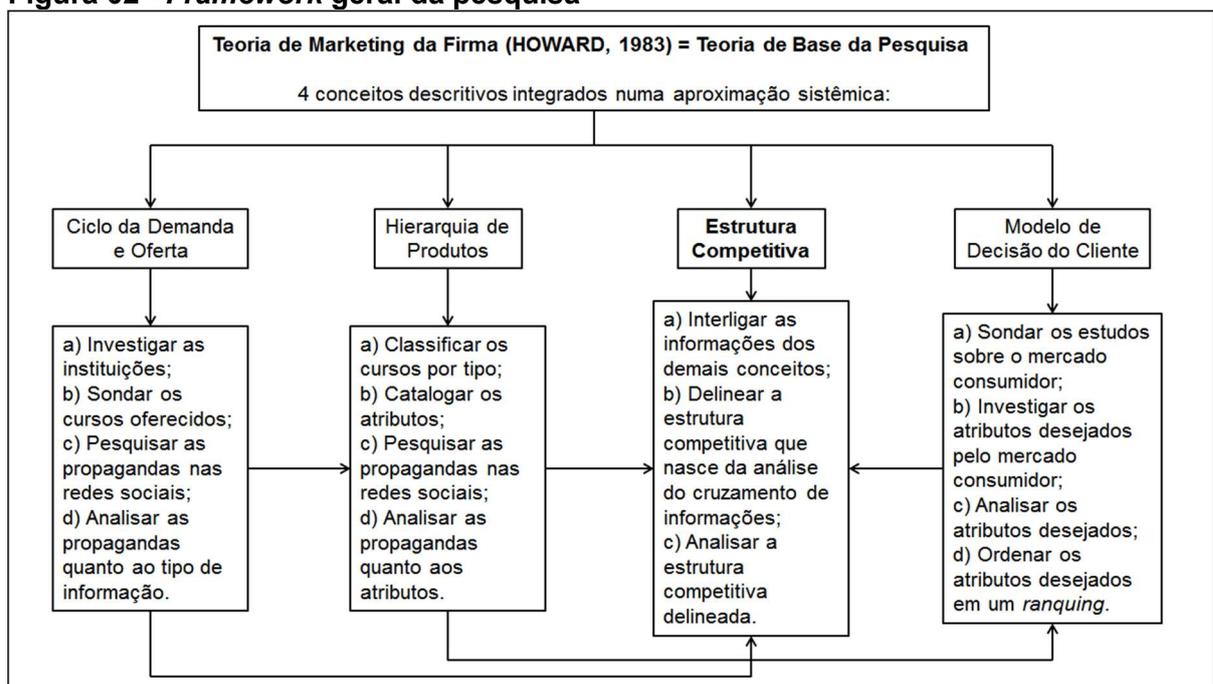
métodos típicos das pesquisas qualitativas, como entrevistas em profundidade, grupos focais e estudos de casos.

Assim, é possível pensar na combinação de ambas as abordagens em uma mesma pesquisa, utilizando-se os chamados métodos mistos, que, segundo Creswell (2010), podem seguir a ordem qualitativo/quantitativo, no caso de servirem como forma de se gerar hipóteses a serem testadas, ou a ordem contrária, quando são usados para explicar o porquê de um determinado resultado.

Indo além, Currall *et al* (1999), combinaram a abordagem em três etapas, iniciando por uma fase qualitativa para facilitar a descoberta de uma teoria, seguida de uma etapa quantitativa para promover a validação das proposições teóricas, e retornando para uma nova fase qualitativa completando o processo de triangulação, no sentido de elucidar novas questões teóricas para estudos futuros.

Considerando que na presente pesquisa pretendeu-se analisar a estrutura competitiva que emerge num mercado piloto, no caso o mercado de pós-graduação *lato sensu* presencial em formação gerencial no município de Piracicaba-SP, na perspectiva da Teoria de Marketing da Firma, concebida por Howard (1983), constituída por quatro conceitos descritivos integrados numa aproximação sistêmica; a Figura 02 apresenta as etapas que foram necessárias para se alcançar tal objetivo.

Figura 02 - Framework geral da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Howard (1983)

Assim, seguindo a tradição de trabalho qualitativos/quantitativos apresentados por Creswell (2010), procurou-se combinar métodos qualitativos e quantitativos, partindo dos primeiros para materializar os conceitos de ciclo da demanda e oferta e hierarquia de produtos para o mercado em análise e posteriormente avançar em estudos quantitativos para determinação do modelo de decisão do cliente e da estrutura competitiva do setor.

Porém, como apontado por Currall *et al* (1999) o trabalho necessitou de uma análise mais qualitativa da estrutura competitiva, por meio da integração dos conceitos, para concluir a triangulação, possibilitando sugerir novas questões teóricas para estudos futuros.

Aprofundando-se no que diz respeito à tipologia nas pesquisas em marketing, Malhotra (2012) aponta que elas podem enquadrar-se em:

a) exploratória, quando o pesquisador tem a necessidade de definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou desenvolver hipóteses de pesquisa;

b) descritiva, utilizada para descrever características e percepções de grupos, mercados e variáveis;

c) causal, usada para obter evidências de relações de causa e efeito entre variáveis.

O presente estudo apresenta características da três metodologias, uma vez que a pesquisa inicia-se com uma fase qualitativa exploratória para entender-se o ciclo da demanda e oferta e a hierarquia de produtos do mercado estudado, gerando conteúdos que foram utilizados na segunda etapa descritiva quantitativa que permitiu caracterizar o modelo de decisão dos clientes dos serviços em questão e a estrutura de competição presente no lado da oferta, finalizando com uma análise causal para a integração dos conceitos, considerando a premissa da teoria de Howard (1983) de que as empresas direcionadas para o cliente são mais propensas a terem sucesso.

Já Hair Jr, Harrison e Risher (2018), vão além ao desdobrar as pesquisas em marketing em três abordagens: descritiva, preditiva e analítica prescritiva. A primeira diz respeito a pesquisa tradicional que utiliza métodos descritivos e diagnósticos, sendo mais explicativa e confirmatória. Por sua vez, a pesquisa preditiva utiliza-se da tecnologia avançada dos dias de hoje combinada com algoritmos complexos no

sentido de promoverem narrativas para uma avaliação mais eficaz de oportunidades, além da previsão de desenvolvimentos futuros. Por fim, a análise prescritiva é um nível avançado de análise que examina o que deve ou pode ser feito para que algo aconteça, permitindo que os pesquisadores de marketing determinem os comportamentos ideais e avaliem o impacto final de ações nos negócios.

Neste sentido, o presente trabalho teve um início mais descritivo e explicativo para caracterizar os conceitos de acordo com o objeto de estudo, avançando para momentos preditivos ao utilizar técnicas de agrupamento para visualizar as possibilidades competitivas de cada IES que forma o mercado piloto, permitindo no final uma análise prescritiva apontando estratégias que poderiam ser sugeridas para alcançar as oportunidades apontadas pelo estudo realizado.

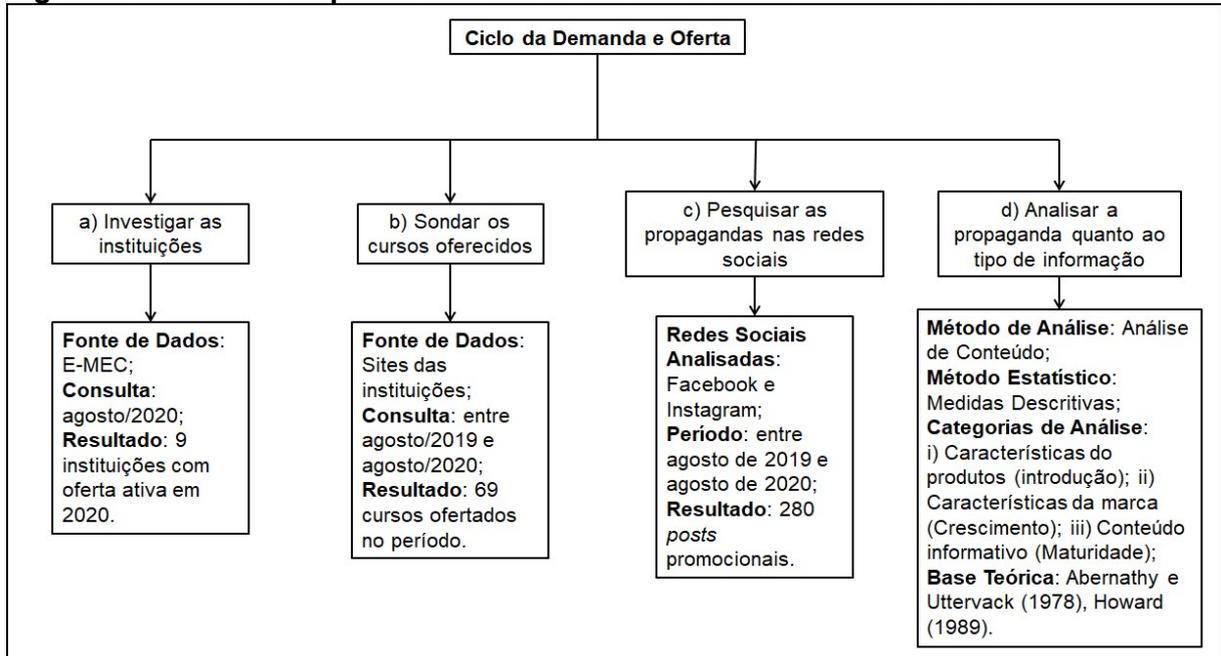
5.2 Métodos e Técnicas de Análise

Nos tópicos a seguir serão apresentados os métodos e técnicas utilizados em cada etapa da pesquisa.

5.2.1 Ciclo da Demanda e Oferta

Com o objetivo de compreender o comportamento da oferta e da demanda durante o ciclo de vida dos diferentes cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial ministrados em Piracicaba-SP foi realizado nessa primeira etapa um estudo de natureza exploratória utilizando dados secundários coletados junto ao Ministério da Educação (MEC) bem como nos *sites* e redes sociais das instituições de ensino que oferecem tais cursos no município, seguindo uma série de procedimentos conforme ilustrado pela Figura 03.

Figura 03 - Framework para levantamento do Ciclo da Demanda e Oferta



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Howard (1983, 1989) e Abernathy e Uttervack (1978)

A pesquisa exploratória foi planejada no sentido de proporcionar uma maior familiaridade com o problema em estudo, buscando torná-lo mais explícito e permitindo construir elementos para análise. Desta forma o estudo exploratório assume seu objetivo principal, conforme Malhotra (2012), que é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador.

Para o levantamento das instituições que ofertam cursos de especialização presencial em formação gerencial em Piracicaba-SP os dados secundários foram coletados junto ao Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior (E-MEC), indicando a presença de 9 instituições com oferta ativa em 2020, que são apresentadas e caracterizadas no item 6.2.

Enquanto no que se refere aos cursos ofertados por tais instituições no momento da pesquisa foram sondados junto aos seus *sites* institucionais, apontando que entre agosto de 2019 e agosto de 2020, período que abrange a oferta de cursos para os dois semestres letivos do ano corrente, foram oferecidos 69 cursos.

Pensando no ciclo de vida da demanda e da oferta, considerando as indicações de Torres e Fonseca (2012) que para as empresas é importante manter um ciclo de comunicação interativa com o cliente, com base em conteúdos informativos, optou-se por estudar tal ciclo por meio das propagandas que as

instituições fazem em suas redes sociais, uma vez que se trata de uma mídia capaz de promover experiências e interações diretas entre a instituição e seu público alvo, conforme Moura (2010).

Neste sentido, o Facebook e o Instagram foram as redes sociais escolhidas para serem analisadas por terem o número de usuários em constante crescimento no país e por serem considerados os mais populares atualmente, conforme Cruz *et al* (2012).

Para analisar as propagandas coletadas escolheu-se como método a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) é um conjunto de técnicas que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens para analisar comunicações. Tal método, conforme Chizzotti (2006), tem por objetivo compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, além das significações explícitas ou ocultas, recorrendo para tanto de indicadores, inclusive quantitativos, embora se trate de uma técnica qualitativa.

Assim, a técnica da análise de conteúdo foi adaptada ao mundo virtual, tendo como ponto de partida as mensagens emitidas nas postagens promocionais verificadas nas redes sociais das instituições, considerando, conforme orientado por Puglisi e Franco (2005) e Castro e Spinola (2015), as condições contextuais de seus produtores e assentando-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem, ou seja, levando em conta não apenas a semântica da língua, mas também a interpretação do sentido que um indivíduo atribui às mensagens.

Neste caso, a análise de conteúdo buscou representar de forma clara, concisa, organizada, objetiva e quantitativa o conteúdo explícito das comunicações realizadas pelas instituições nas postagens em suas redes sociais. Sendo que a coleta de dados foi realizada por meio do acompanhamento das páginas das IES no Facebook e no Instagram no período de 1 de agosto de 2019 à 31 de agosto de 2020, abrangendo o recorte temporal que diz respeito a campanha de captação de alunos os semestres letivos do ano de 2020, permitindo análise de 280 *posts* promocionais.

Para explorar o material coletado por meio da análise de conteúdo Mozzato e Grzybovski (2011) apontam ser necessário definir categorias de análise, isto é, sistemas de codificação. Neste trabalho, as categorias de análise foram definidas de acordo com os estudos de Abernathy e Utterback (1978) e Howard (1989) que

apontam que durante a fase de Introdução do novo produto o processo é fluído e dominado pelo cliente, sendo caracterizado por informações sobre as características do produto. Já na fase de Crescimento o processo é de transição e dominado pelo produto, sendo significativas as informações sobre características da marca. Por fim, na fase de Maturidade o processo passa a ser estável e dominado pelas operações, sendo essenciais os conteúdos informativos, sobretudo sobre preço.

Para a avaliação quantitativa dos resultados da análise de conteúdo as categorias de análise transformam-se em em critérios e cada critério subdivide-se em subcritérios que se referem às questões que guiarão a análise de cada postagem, que no caso do presente estudo diz respeito aos atributos de escolha, enquanto as respostas a tais questões tiveram como unidades de medida o número 0, quando certo atributo não for representado no *post* em análise, e 1, quando o atributo for encontrado, conforme pode-se visualizar no Quadro 08.

Quadro 08 - Sistema de classificação e medida das informações do Ciclo da Demanda e Oferta

Crítérios	Subcritérios	Unidades de Medida
Introdução	Grade Curricular	0 - Não; 1- Sim
	Corpo Docente	0 - Não; 1- Sim
	Metodologia de Ensino	0 - Não; 1- Sim
	Material Didático	0 - Não; 1- Sim
	Duração do Curso	0 - Não; 1- Sim
	Área de Atuação	0 - Não; 1- Sim
Crescimento	Imagem de Qualidade	0 - Não; 1- Sim
	Tecnologia	0 - Não; 1- Sim
	Infraestrutura Física	0 - Não; 1- Sim
	Infraestrutura de Apoio	0 - Não; 1- Sim
	Atendimento	0 - Não; 1- Sim
	Direção	0 - Não; 1- Sim
	Internacionalização	0 - Não; 1- Sim
	Uso de Mídias Tradicionais	0 - Não; 1- Sim
Maturidade	<i>Network</i>	0 - Não; 1- Sim
	Indicação de Alunos	0 - Não; 1- Sim
	Novos Conhecimentos	0 - Não; 1- Sim
	Reconhecimento	0 - Não; 1- Sim
	Indicação de Amigos e Familiares	0 - Não; 1- Sim
	Empreendedorismo	0 - Não; 1- Sim
	Capacitação Profissional	0 - Não; 1- Sim
	Progressão de Carreira	0 - Não; 1- Sim
	Indicação de Empresas	0 - Não; 1- Sim
	Exigência da Empresa	0 - Não; 1- Sim
	Preço	0 - Não; 1- Sim
	Localização	0 - Não; 1- Sim
	Forma de Ingresso	0 - Não; 1- Sim
	Flexibilidade	0 - Não; 1- Sim

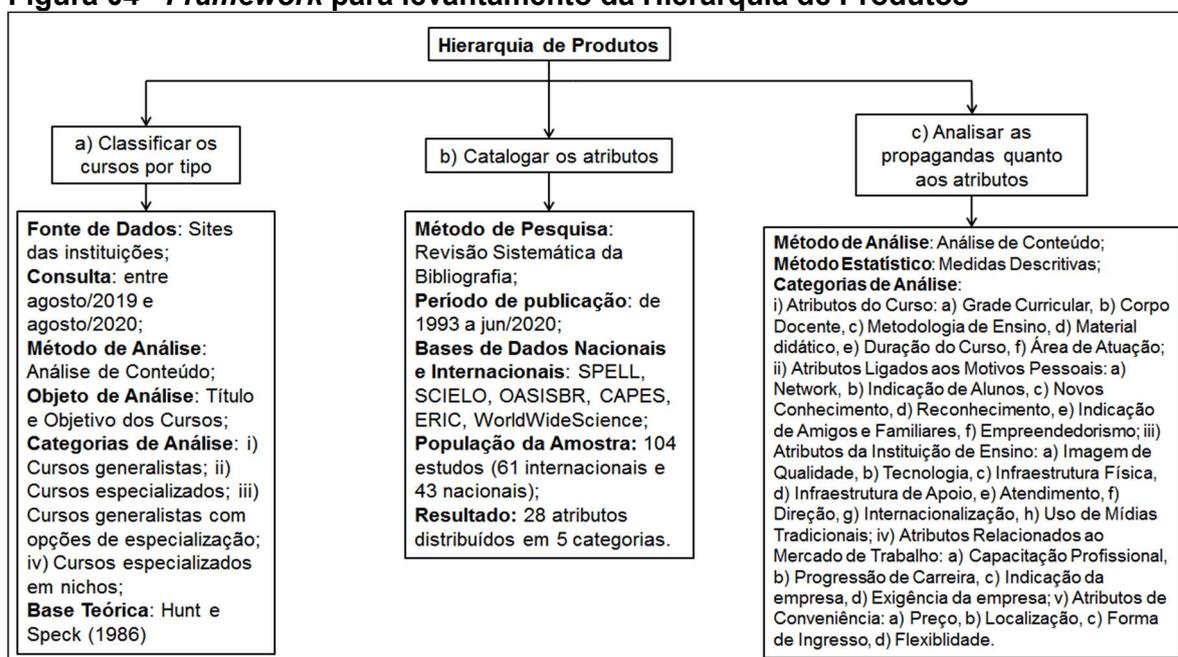
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Abernathy e Uttervack (1978) e Howard (1989)

Os resultados foram analisados utilizando-se das medidas descritivas de frequência, distribuição percentual e média, considerando-se a natureza qualitativa nominal das variáveis.

5.2.2 Hierarquia de Produtos

Partindo do intuito de caracterizar a oferta, observando as características dos cursos que formam o mercado em estudo, por meio do conceito de hierarquia de produtos apresentado por Rosch *et al* (1976), em que a partir de um nível básico (cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial) o indivíduo agrupa os produtos em níveis semelhantes (tipos de curso) e posteriormente os diferenciam (atributos dos cursos), nessa etapa do trabalho propôs-se um segundo estudo exploratório utilizando de análise de conteúdo seguindo os passos representados na Figura 04.

Figura 04 - Framework para levantamento da Hierarquia de Produtos



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Howard (1983), Hunt e Speck (1986) e na Revisão Sistemática da Bibliografia

Num primeiro momento, para classificar os cursos por tipo foi realizada uma análise de conteúdo com informações coletadas via pesquisa documental, considerando as matrizes dos cursos disponibilizadas pelas IES em seus *sites* na internet. Conforme Silva, Almeida e Guindani (2009), a pesquisa documental se dá quando o pesquisador utiliza documentos, no caso as matrizes curriculares, objetivando extrair deles informações, utilizando técnicas apropriadas para seu manuseio e posterior análise.

Para a análise de conteúdo definiu-se como categorias a tipologia de Hunt e Speck (1986) que distribui os cursos de especialização em formação gerencial em

cursos generalistas, cursos especializados, cursos generalistas com opções de especialização e cursos especializados em nicho.

Por sua vez, para aprofundar-se na hierarquia alcançando os atributos que diferenciam os cursos foi necessário realizar uma revisão sistemática da literatura sobre o assunto para definir as categorias de análise, conforme apresentado no item 3.2 da revisão teórica, alcançando a distribuição de atributos elencados na Figura 04.

Com as categorias em mãos foram analisadas as postagens promocionais que as instituições fazem em suas redes sociais, mais especificamente, Facebook e Instagram, como já apresentado e justificado anteriormente, para identificar os atributos que as IES evidenciam para diferenciar seus cursos.

Para a avaliação quantitativa dos resultados da análise de conteúdo as categorias de análise foram transformadas em critérios, no caso os tipos de curso e os tipos de atributo, e cada critério foi subdividido em subcritérios que se referem às questões que guiaram a análise de cada postagem, ou seja, as características dos cursos e atributos de escolha propriamente ditos, enquanto as respostas a tais questões tiveram como unidades de medida os número 0, quando uma determinada característica não diz respeito a certa matriz curricular ou quando um certo atributo não for representado no *post* em análise, e 1, quando determinada característica representa determinado curso ou quando o atributo for encontrado na postagem, conforme pode-se visualizar no Quadro 09.

Quadro 09 - Sistema de classificação e medida das informações da Hierarquia de Produtos

Tipos de Curso		
Critérios	Subcritérios	Unidades de Medida
Generalistas	Habilidades genéricas e conhecimento em gestão, voltados à todas as áreas independente do setor produtivo	0 - Não; 1- Sim
Especializados	Aprofundamento numa área específica da gestão, independente do setor produtivo	0 - Não; 1- Sim
Generalistas com Opção de Especialização	Disciplinas dos cursos generalistas seguidas de um aprofundamento numa área específica da gestão, independente do setor produtivo	0 - Não; 1- Sim
Especializados em Nichos	Aprofundamento num setor produtivo específico	0 - Não; 1- Sim

Tipos de Atributo		
Crítérios	Subcrítérios	Unidade de Medida
Atributos do Curso	Grade Curricular	0 - Não; 1- Sim
	Corpo Docente	0 - Não; 1- Sim
	Metodologia de Ensino	0 - Não; 1- Sim
	Material Didático	0 - Não; 1- Sim
	Duração do Curso	0 - Não; 1- Sim
	Área de Atuação	0 - Não; 1- Sim
Atributos Ligados aos Motivos Pessoais	<i>Network</i>	0 - Não; 1- Sim
	Indicação de Alunos	0 - Não; 1- Sim
	Novos Conhecimentos	0 - Não; 1- Sim
	Reconhecimento	0 - Não; 1- Sim
	Indicação de Amigos e Familiares	0 - Não; 1- Sim
	Empreendedorismo	0 - Não; 1- Sim
Atributos da instituição de ensino	Imagem de Qualidade	0 - Não; 1- Sim
	Tecnologia	0 - Não; 1- Sim
	Infraestrutura Física	0 - Não; 1- Sim
	Infraestrutura de Apoio	0 - Não; 1- Sim
	Atendimento	0 - Não; 1- Sim
	Direção	0 - Não; 1- Sim
	Internacionalização	0 - Não; 1- Sim
	Uso de Mídias Tradicionais	0 - Não; 1- Sim
Atributos Relacionados ao Mercado de Trabalho	Capacitação Profissional	0 - Não; 1- Sim
	Progressão de Carreira	0 - Não; 1- Sim
	Indicação de Empresas	0 - Não; 1- Sim
	Exigência da Empresa	0 - Não; 1- Sim
Atributos de conveniência	Preço	0 - Não; 1- Sim
	Localização	0 - Não; 1- Sim
	Forma de Ingresso	0 - Não; 1- Sim
	Flexibilidade	0 - Não; 1- Sim

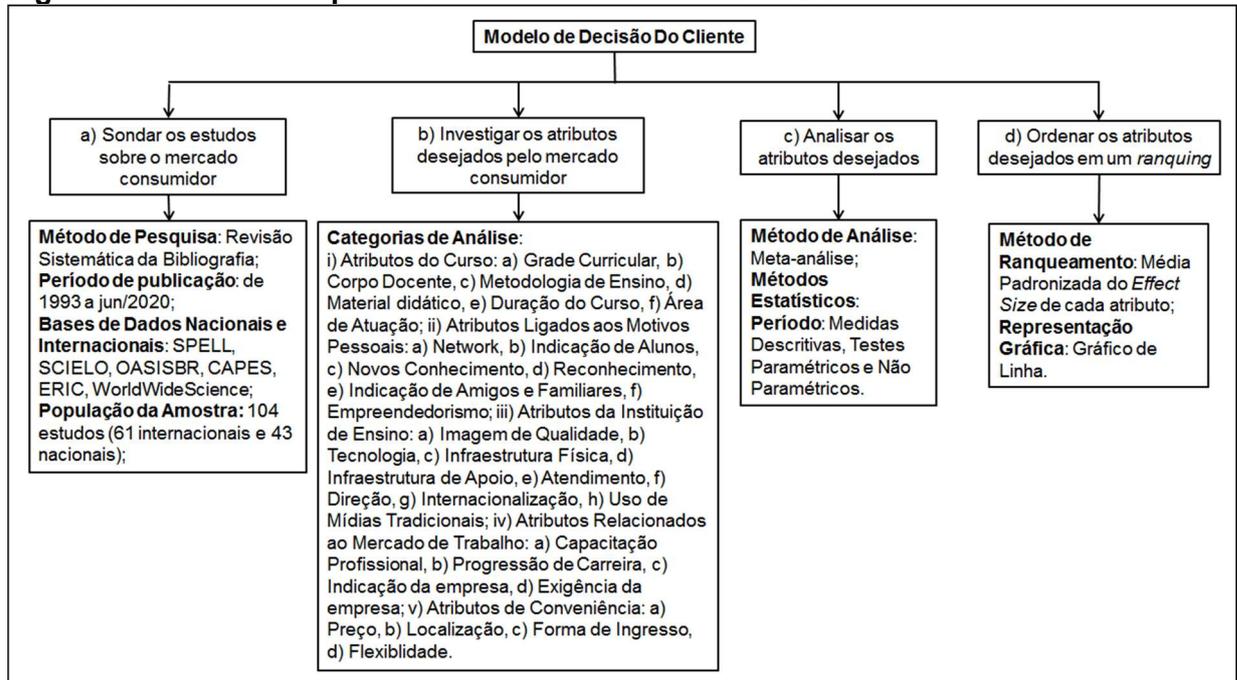
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Hunt e Speck (1986) e da Revisão Sistemática da Bibliografia

Os resultados foram analisados utilizando-se das medidas descritivas de frequência, distribuição percentual e média, considerando-se a natureza qualitativa nominal das variáveis.

5.2.3 Modelo de Decisão do Cliente

Visando conhecer a demanda pelos cursos de especialização em formação gerencial, concentrando-se na identificação e levantamento dos atributos que levam o demandante principal, no caso o aluno, a escolher o curso de uma determinada instituição de ensino superior, realizou-se uma pesquisa descritiva quantitativa, por meio de levantamento de dados secundários, em estudos que ouviram os alunos e potenciais alunos de cursos de pós-graduação *lato sensu* no no Brasil e no mundo, conforme os procedimentos apresentados na Figura 05.

Figura 05 - Framework para levantamento do Modelo de Decisão do Cliente



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Howard (1983) e da Revisão Sistemática da Bibliografia

A pesquisa descritiva, de acordo com Vieira (2002), visa conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir, tendo um caráter conclusivo descritivo, sendo ideal para descrever o comportamento de consumidores. Assim o estudo descritivo foi executado com o interesse em observar os elementos de análise construídos na pesquisa exploratória na realidade, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

A população de pesquisa se formou a partir de uma revisão sistemática da bibliografia, apresentada em partes no item 3.2 da revisão teórica, buscando-se por teses de doutorado e artigos publicados em periódicos com os termos *Lato Sensu*,

MBA, Formação Gerencial, *Management Training*, Escola de Negócios e *Business School* nas bases *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), Portal Brasileiro de Publicações Científicas em Acesso Aberto do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT (OASISBR) e Banco de Teses do Portal de Periódicos da CAPES/MEC, Portal Brasileiro de Publicações Científicas em Acesso Aberto do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT (OASISBR), *WorldWideScience.Org* e *Education Resources Information Center* (ERIC).

Os critérios definidos para escolha e inclusão dos estudos encontrados na presente pesquisa seguiram os procedimentos metodológicos pautados nos estudos de Rosenthal (1995) e Moher *et al* (2009): após o levantamento dos estudos com os termos procurados, efetuou-se o fichamento dos resumos destes estudos, avaliando os problemas de estudo, objetos e objetivos de estudo, selecionando os trabalhos que tinham relação com a decisão do cliente. Avançando na análise dos textos, buscou-se pelos métodos adotados e principais resultados, chegando naqueles estudos que permitiam algum tipo de mensuração de atributos de escolha, totalizando 104 estudos, sendo 61 internacionais e 43 nacionais, divididos em 19 teses e 85 artigos, publicados entre os anos de 1993 e 2020.

Os estudos selecionados apresentam 149 amostras independentes, totalizando 26.321 respondentes, sendo que entre os estudos brasileiros 5 obras tinham abrangência nacional e as demais dizem respeito a pesquisas de abrangência local/regional cobrindo os Estados de São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Ceará, Paraná, Espírito Santo, Goiás, Paraíba, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Enquanto, em relação aos textos internacionais 54% encontram-se nas Américas, 18% na Ásia, 15% na Europa, 5% na África, 3% na Oceânia, além de 5% de estudos que comparam países de diferentes continentes.

A opção por incluir textos internacionais na presente pesquisa, advém da comparação de evolução da estrutura de importância dos atributos entre os estudos nacionais e internacionais, mencionada no item 3.2 da revisão teórica, que aponta os caminhos trilhados internacionalmente uma tendência para o que pode acontecer no Brasil nos próximos anos. Fato este somado ao recorte temporal mais

amplo, permitiu um ranqueamento de atributos que pôde ser utilizado para avaliar diferentes momentos do mercado.

Levando em conta o objetivo desta etapa do estudo de identificar e mensurar a importância dos atributos levados em conta pelos alunos para escolha de cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, optou-se pela meta-análise, como método de análise.

A meta-análise, conforme Glass (1976) e Roscoe e Jenkins (2005), é um procedimento metodológico que consiste em colocar diferentes estudos juntos em um mesmo banco de dados, analisando estatisticamente um grande grupo de resultados individuais com o propósito de integrá-los, sintetizando uma determinada quantidade de conclusões num campo de pesquisa específico. De acordo com Figueiredo Filho *et al* (2014, p. 209), uma das vantagens desta metodologia “é elevar a objetividade das revisões de literatura, minimizando possíveis vieses e aumentando a quantidade de estudos analisados”.

De acordo com Brei, Vieira e Matos (2014), é muito raro que pesquisas estudem e mensurem as mesmas variáveis de forma semelhante, assim o tamanho de efeito, ou seja, a medida da força do relacionamento entre duas variáveis em uma população, no caso do presente trabalho, a relação de cada atributo com a opção de um aluno por uma determinada instituição, acaba sendo calculado, utilizando diferentes medidas estatísticas, como por exemplo χ^2 , f-test, t-test, z-test e β -values, entre outras, fazendo-se necessária uma conversão/padronização dos dados.

Na presente pesquisa optou-se pela padronização via método de mínimos e máximos, criando pesos, com base nos quartis, para integrar e ordenar os atributos de cada artigo. Os quartis para Wiezzel (2012) são medidas de posição relativa que possibilita a construção de índices de peso. Portanto, o uso de quartis permite estabelecer referências, assim os atributos enquadrados no primeiro quadril revelam uma posição desfavorável em relação aos demais atributos, recebendo um peso menor.

Desta forma, os atributos de cada artigo foram divididos em quatro classes de peso: do valor mínimo ao 1º quartil receberam peso 1; do 1º quartil ao valor mediano (2º quartil) receberam peso 2; do valor mediano ao 3º quartil receberam peso 3; do 3º quartil ao valor máximo receberam peso 4.

Posteriormente pode-se realizar a soma e o cálculo das medidas descritivas de média e distribuição percentual, utilizando-se a média padronizada de cada atributo como medida do *effect size*.

Após a padronização dos dados, para a mensuração e identificações dos atributos que melhor explicam as escolhas dos alunos por cursos de formação gerencial, escolheu-se a aplicação de testes de hipótese paramétricos e não paramétricos.

Conforme Jacques (2003), nos testes paramétricos os valores da variável estudada devem ter distribuição normal ou aproximação normal, enquanto os testes não-paramétricos não têm exigências quanto ao conhecimento da distribuição da variável na população.

Segundo Hackbarth Neto e Stein (2003), verifica-se o emprego cada vez mais acentuado dos testes não-paramétricos em análise estatística em pesquisas de Marketing, principalmente no que diz respeito ao estudo do comportamento humano, representando um conjunto de ferramentas de uso mais apropriado em pesquisas nas quais não se conhece bem a distribuição da população e seus parâmetros. De acordo com Rocha e Delamaro (2011) a motivação para a utilização destes testes parte da pertinência em avaliar o nível de confiança/significância dos achados em pesquisas que lidam com escalas ordinais.

Por outro lado, segundo Mattar (1998), um teste estatístico é chamado paramétrico, quando especifica certas condições sobre parâmetros da população, da qual a amostra foi obtida, considerando-se a necessidade das observações serem independentes, retiradas de populações normalmente distribuídas, com variâncias iguais, ou, pelo menos, com relação entre as variâncias conhecidas e com as escalas de mensuração que permitam serem efetuadas operações aritméticas com elas.

Assim, considerando-se que não se tem total conhecimento que as exigências citadas acima foram atendidas em todos os estudos agrupados na meta-análise aqui realizada, além do fato de que a padronização dos dados os converteu em uma escala nominal de acordo com os pesos inferidos, num primeiro momento optou-se pela utilização de testes não paramétricos.

Porém, conforme Montgomery e Runger (2009, p.381), “um procedimento não-paramétrico será menos eficiente que o procedimento paramétrico

correspondente”, entretanto, An e Cuoghi (2004, p.100) apontam que “muitos artigos supõem que os dados sejam normais sem, entretanto, verificá-los, o que pode comprometer a veracidade dos resultados”. Desta forma, o presente estudo aplicou os dois tipos de testes para encontrar os resultados que melhor se adequassem à natureza da pesquisa. Para analisar os dados coletados e realizar os testes propostos foi utilizado o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Embora a elaboração de hipóteses seja opcional para cada trabalho meta-analítico, segundo Brei, Vieira e Matos (2014), elas são úteis para representar o efeito positivo ou negativo de determinadas variáveis. Por isso, conforme Figueiredo Filho *et al* (2014), uma das formas mais simples de acumular os achados de pesquisa é analisar a distribuição dos testes de significância ou da direção dos resultados. Assim, no presente estudo determinou-se uma hipótese a ser testada para cada um dos 28 atributos de escolhas definidos na revisão sistemática da literatura, como se apresenta no Quadro 10.

Quadro 10 - Hipóteses da meta-análise para elaboração do Modelo de Decisão do Cliente

Atributos	Hipóteses	Hipóteses Nulas
Grade Curricular	H1: A grade curricular é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A grade curricular não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Corpo Docente	H2: O corpo docente é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: O corpo docente não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Metodologia de Ensino	H3: A metodologia de ensino é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A metodologia de ensino não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Material Didático	H4: O material didático é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: O material didático não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Duração do Curso	H5: A duração do curso é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A duração do curso não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição

Área de Atuação	H6: A área de atuação do curso é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A área de atuação do curso não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Network	H7: A possibilidade de <i>network</i> é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A possibilidade de <i>network</i> não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Indicação de Alunos	H8: A indicação de alunos é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A indicação de alunos não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Novos Conhecimentos	H9: A busca por novos conhecimentos é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A busca por novos conhecimentos não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Reconhecimento	H10: A busca por reconhecimento é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A busca por reconhecimento não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Indicação de Amigos e Familiares	H11: A indicação de amigos e familiares é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A indicação de amigos e familiares não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Empreendedorismo	H12: A intenção em empreender é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A intenção em empreender não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Imagem de Qualidade	H13: A imagem de qualidade da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A imagem de qualidade da instituição não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Tecnologia	H14: A inserção tecnológica da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A inserção tecnológica da instituição não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Infraestrutura Física	H15: A infraestrutura física da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A infraestrutura física da instituição não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Infraestrutura de Apoio	H16: A infraestrutura de apoio da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso	H0: A infraestrutura de apoio da instituição não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso

Atendimento	H17: O atendimento dos funcionários é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: O atendimento dos funcionários não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Direção	H18: O atendimento da coordenação e direção é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: O atendimento da coordenação e direção não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Internacionalização	H19: A internacionalização da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A internacionalização da instituição não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Uso de Mídias Tradicionais	H20: O uso de mídias tradicionais por parte da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: O uso de mídias tradicionais por parte da instituição não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Capacitação Profissional	H21: A busca por capacitação profissional é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A busca por capacitação profissional não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Progressão de Carreira	H22: A busca por progressão na carreira é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A busca por progressão na carreira não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Indicação de Empresas	H23: A indicação de empresas é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A indicação de empresas não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Exigência da Empresa	H24: A exigência da empresa é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A A exigência da empresa não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Preço	H25: O preço e a forma de pagamento do curso é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: O preço e a forma de pagamento do curso não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Localização	H26: A localização da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A localização da instituição não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição

Forma de Ingresso	H27: A forma de ingresso ao curso é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A forma de ingresso ao curso não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição
Flexibilidade	H28: A flexibilidade oferecida pelo curso é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	H0: A flexibilidade oferecida pelo curso não possui importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição

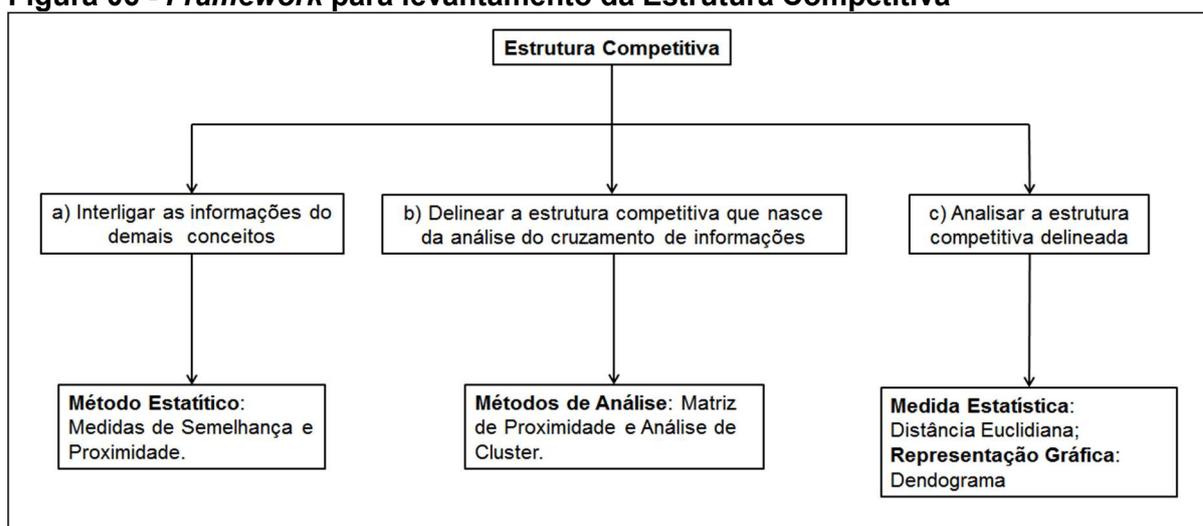
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da Revisão Sistemática da Literatura

Após o teste de hipóteses, selecionou-se os atributos significantes para a decisão dos alunos determinando-se um *ranking*, segundo a visão dos consumidores, a partir da média padronizada e representando graficamente este modelo de decisão, no sentido de considerar quais atributos mais influenciam a escolha, por meio do gráfico de linha.

5.2.4 Estrutura Competitiva

Para avaliar a formatação da estrutura competitiva do mercado em estudo, tendo em consideração a premissa apresentada por Howard (1983) de que as empresas direcionadas para o cliente estão mais propensas a terem melhores resultados, foi realizado um estudo estatístico preditivo, conforme visualiza-se na Figura 06.

Figura 06 - Framework para levantamento da Estrutura Competitiva



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Howard (1983)

Considerando que a Teoria da Firma em Marketing de Howard (1983) consiste em quatro conceitos descritivos integrados numa aproximação sistêmica,

partindo das informações obtidas sobre o ciclo da demanda e da oferta, a hierarquia de produtos e o modelo de decisão do cliente, desenvolveu-se uma proposta preditiva de estrutura competitiva para o mercado de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial no município de Piracicaba-SP, baseada na orientação ao cliente, utilizando-se para tal o método estatístico da análise de agrupamento ou análise de *cluster*, por meio de medidas estatísticas de semelhança e proximidade.

O termo análise de agrupamentos, primeiramente usado por Tryon (1939), comporta uma série de algoritmos de classificação diferentes, todos voltados para a questão de como organizar dados observados em estruturas que façam sentido, ou como desenvolver taxonomias capazes de classificar dados observados em diferentes classes. Segundo Moori, Marcondes e Ávila (2002), essa análise, também denominada análise de *cluster*, é uma técnica estatística que permite separar ou classificar objetos ou indivíduos observados em grupos ou conglomerados mutuamente exclusivos, de modo que os subgrupos formados tenham características de grande similaridade interna e grande dissimilaridade externa, de maneira a apresentar a distância entre os agentes estudados.

Como nesta etapa do estudo buscou-se entender a estrutura competitiva do setor em análise, relacionando os atributos oferecidos pelas IES com os atributos desejados pelos alunos, esta metodologia permitiu agregar as diferentes distribuições de atributos por oferta e visualizar as semelhanças do que era oferecido em cada instituição e a distância de cada uma para o que era demandado pelos clientes.

Entretanto, considerando que a interligação dos conceitos será realizada utilizando as médias calculadas nas etapas anteriores, e levando em consideração que os cálculos se deram utilizando variáveis categóricas nominais de dois pontos, no caso do Ciclo da Demanda e Oferta e da Hierarquia de produtos, e variáveis categóricas nominais de quatro pontos, no caso do Modelo de Decisão do Cliente, se fez necessário normalizar os dados para garantir que, ao se efetuar o agrupamento, cada variável tivesse o mesmo peso, exercendo a mesma influência na execução do algoritmo.

A normalização se deu mais uma vez pelo método de mínimos e máximos, criando pesos, com base em quartis, para integrar e ordenar os atributos de cada artigo. Assim, os atributos de cada artigo foram divididos em quatro classes de peso:

do valor mínimo ao 1º quartil receberam peso 1, sendo atributos de pouca relevância; do 1º quartil ao valor mediano (2º quartil) receberam peso 2, sendo atributos de moderada relevância; do valor mediano ao 3º quartil receberam peso 3, sendo atributos relevantes; do 3º quartil ao valor máximo receberam peso 4, sendo atributos de muita relevância. Enquanto os atributos com valores zero da oferta, ou seja aqueles que não apareceram nas propagandas analisadas de determinada instituição receberam peso zero, sendo considerados irrelevantes para aquela IES.

De acordo com Zanini (2004) existem vários métodos para obtenção dos *clusters*, desde os métodos estatísticos clássicos hierárquicos e não hierárquicos, até os métodos de inteligência artificial como as redes neurais. No presente estudo utilizou-se a análise hierárquica de *clusters* com o método Ward, usando a distância euclidiana quadrada como medida de similaridade.

De acordo com Damaso (2008) este é um método aglomerativo utilizado em análises exploratórias que permite identificar possíveis agrupamentos pela utilização de alguma medida de similaridade ou de distância, sendo o ideal para delinear preditivamente uma estrutura competitiva e posteriormente analisá-la.

A análise da estrutura competitiva se deu por meio da matriz de proximidade, que apresenta a distância das instituições entre elas e os clientes, que posteriormente teve seus resultados representados graficamente por uma árvore hierárquica do tipo dendograma.

5.2.5 Integração dos Conceitos

Considerando que a Teoria de Marketing da Firma de Howard (1983) é uma teoria normativa formada por uma superestrutura de conceitos descritivos, ou seja, consiste em quatro conceitos descritivos integrados numa aproximação sistêmica, tal superestrutura descritiva fornece informações para gerar estratégias de atuação dentro da estrutura de mercado delineada.

Nesse sentido, o Quadro 11 apresenta a matriz de integração gerada no presente trabalho.

Quadro 11 - Matriz de integração dos conceitos

Instituições								
Ciclo	Oferta				Demanda			
	Cursos generalistas	Cursos especializados	Cursos generalistas com opções de especialização	Cursos especializados em nichos.	Cursos generalistas	Cursos especializados	Cursos generalistas com opções de especialização	Cursos especializados em nichos.
Introdução	Atributos do curso				Atributos do curso			
Crescimento	Atributos da instituição de ensino				Atributos da instituição de ensino			
Maturidade	Atributos ligados aos motivos pessoais Atributos relacionados ao mercado de trabalho Atributos de conveniência				Atributos ligados aos motivos pessoais Atributos relacionados ao mercado de trabalho Atributos de conveniência			

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Howard (1983)

A partir desta matriz foi possível realizar uma análise prescritiva, baseada na revisão teórica realizada, permitindo apontar novas ações e comportamentos competitivos por parte das IES, formatando estratégias adequadas para a estrutura de mercado vigente.

Demonstrando a integração dos conceitos e demonstrando como a metodologia adotada propiciou o alcance dos objetivos do trabalho, desenvolveu-se para finalizar a apresentação dos aspectos metodológicos da pesquisa a Matriz de Associação Metodológica, proposta por Mazzon (2018) que tem o objetivo de avaliar a coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões metodológicas de uma pesquisa, indicando a consistência da intervenção científica, focalizado na questão da aderência e da compatibilidade entre o modelo teórico de pesquisa, os objetivos da e pressupostos de pesquisa, apresenta-se no Quadro 12 a matriz para o presente estudo.

Quadro 12 - Matriz de associação metodológica

Pergunta de Pesquisa	Pressupostos	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Conceitos Teóricos / Procedimentos Metodológicos	Integração dos Conceitos
A aplicação operacional da Teoria de Marketing da Firma permite instrumentalizar a adoção de estratégias de marketing pelas instituições de ensino que visam assumir um melhor posicionamento competitivo considerando sua estrutura e estratégias de sustentabilidade no mercado?	As IES que oferecem em seus serviços atributos mais próximos daqueles que os alunos almejam podem assumir um melhor posicionamento competitivo	Verificar a aplicabilidade da operacionalização da integração dos conceitos da Teoria de Marketing da Firma, concebida por Howard (1983), para analisar a estrutura competitiva do setor de Serviços Educacionais de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> em formação gerencial, tendo como premissa a orientação para o aluno	Analisar o comportamento da oferta e da demanda durante o ciclo de vida dos diferentes cursos ministrados de pós-graduação <i>lato sensu</i> em formação gerencial	Ciclo da Oferta e Demanda / Análise de Conteúdo	Superestrutura descritiva fornece informações para gerar estratégias de atuação dentro da estrutura de mercado delineada
	A estrutura competitiva desse mercado considerando a oferta atual de cursos emergirá da operacionalização dos conceitos que formam a Teoria de Marketing da Firma		Verificar a oferta, observando os atributos das instituições e dos cursos que formam esse setor educacional	Hierarquia de Produtos / Análise de Conteúdo	
			Identificar o perfil da demanda por cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> em formação gerencial	Modelo de Decisão do Cliente / Meta-análise	
			Detectar e levantar os atributos que levam o demandante principal, no caso os alunos, a escolher uma determinada instituição de ensino superior		
	A adoção de estratégias competitivas orientadas ao aluno podem alterar tal estrutura		Avaliar a estrutura competitiva do mercado		
			Investigar se as instituições direcionadas para o cliente/aluno estão mais propensas a ter melhores resultados no processo de serem escolhidas por esse motivo	Estrutura Competitiva / Análise de Cluster	

Elaborado pelo autor, adaptado de Mazzon (2018).

Por meio desta matriz, demonstra-se como a metodologia aqui adotada pretendeu representar o desenho de pesquisa apresentado na Introdução deste trabalho.

No próximo capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da aplicação operacional da Teoria de Marketing da Firma, concebida por Howard (1983), tendo como premissa a orientação para o aluno.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo apresentam-se os resultados da aplicação operacional da Teoria de Marketing da Firma, concebida por Howard (1983), por meio do estudo piloto realizado no mercado de cursos presenciais de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial no município de Piracicaba-SP, analisando-os e discutindo-os com foco na premissa de que as insituições orientadas ao aluno estão mais propensas a obter melhores resultados no mercado competitivo.

Os resultados estão distribuídos de acordo com a operacionalização de cada conceito descritivo, sendo que a ordem de apresentação respeita as características metodológicas de cada etapa realizada, além da lógica de integração sistêmica que baseia a teoria aqui utilizada.

Assim inicia-se o capítulo com os resultados referentes ao Modelo de Decisão do Cliente, já que a metodologia proposta permite testar, por meio de hipóteses, os atributos que apresentam importância significativa na tomada de decisão do aluno. Posteriormente, a partir dos atributos apontados como significativos apresenta-se a Hierarquia de Produtos e ao redistribuí-los discute-se o Ciclo da Oferta e Demanda. A interligação dos conceitos anteriores permite identificar a Estrutura Competitiva, enquanto a integração dos resultados possibilita apontar ações baseadas na orientação aos alunos no sentido de buscar um melhor posicionamento competitivo no longo prazo.

6.1 Modelo de Decisão do Cliente

Considerando-se que os resultados da operacionalização do presente conceito se fez a partir da realização de uma meta-análise, num primeiro momento faz-se necessário caracterizar a amostra de trabalhos analisados, utilizando estatística descritiva, apresentando-se análise de frequência e participação e tendo como variáveis o ano de publicação dos estudos, a localização geográfica e a mensuração de amostras e respondentes referentes a cada pesquisa.

Assim, considerando a Tabela 01, que apresenta os estudos por ano de publicação, é possível entender a evolução dos estudos sobre a pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial no Brasil e no mundo.

Tabela 01 - Caracterização da amostra de estudos analisados por ano de publicação

Ano	Nacional		Internacional		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
1990-2000	0	0,00	1	1,64	1	0,96
2001-2005	2	4,65	2	3,28	4	3,85
2006-2010	9	20,93	16	26,23	25	24,04
2011-2015	18	41,86	22	36,07	40	38,46
2016-2020	14	32,56	20	32,79	34	32,69
Total	43	100,00	61	100,00	104	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da meta-análise

Neste sentido, dentre os 43 artigos que permitiram a mensuração dos atributos desejados pelos alunos no Brasil aproximadamente 95% foram publicados a partir de 2006, com uma concentração entre 2011 e 2015 (42%), advinda de um substancial aumento de estudos neste período em relação aos anos anteriores, sendo que em seguida houve estabilização, mantendo-se com um volume importante de estudos (33%). Já internacionalmente, a maior parte dos estudos também foram publicados entre 2011 e 2015 (95%), porém o maior movimento de crescimento de estudos se deu entre 2006 e 2010, ou seja em período anterior ao Brasil, mantendo-se uma certa estabilidade a partir de então.

Tal situação condiz com o cenário traçado por Ruas e Comini (2007) de que na metade final da década 1990 os cursos *lato sensu* passaram a ganhar força no Brasil, principalmente no que diz respeito aos ligados à formação gerencial, tendo como exemplo o que já era oferecido nas escolas de negócios internacionais.

Neste sentido, o acirramento da concorrência, a partir de meados dos anos 2000, fez com que o oferecimento de tais cursos crescesse substancialmente, criando assim um ambiente para o aumento gradual dos estudos a respeito. Ou seja, o cenário competitivo faz com que as instituições de ensino, em qualquer lugar do mundo, tenham que se tornar mais ativas na busca dos estudantes, levantando a necessidade de se investigar o que as pessoas buscam nesse tipo de curso. É no momento que se dá o acirramento da concorrência, que se justifica uma aceleração de estudos primeiramente no ambiente internacional e posteriormente no país, e é assim que se diferencia em cada país ou região o perfil da oferta de cursos de pós-graduação em negócios.

Desta forma, faz-se importante entender a origem geográfica dos estudos analisados, como demonstrado na Tabela 02, pois mesmo que nas diferentes regiões e países os MBAs apresentem características e formatos distintos seus

objetivos não mudam, ou seja, permanece a busca de especializar o aluno para atuação gerencial no mundo dos negócios.

Tabela 02 - Caracterização da amostra de estudos analisados por localização geográfica

Nacional			Internacional		
Região	Frequência	%	Continente	Frequência	%
Sudeste	18	41,86	Américas	33	54,10
Sul	9	20,93	Ásia	11	18,03
Nordeste	8	18,60	Europa	9	14,75
Centro-Oeste	1	2,33	África	3	4,92
Nacional	7	16,28	Oceania	2	3,28
			Mundial	3	4,92
Total	43	100,00	Total	61	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da meta-análise

Em termos nacionais, percebe-se que a Região Norte é a única não representada diretamente nos estudos, embora que em torno de 16% dos trabalhos analisados referem-se ao âmbito nacional, atingindo também alunos desta região, ou seja, a amostra abrange a produção acadêmica de todo o território nacional, tendo uma concentração maior na Região Sudeste (42%), o que se justifica pelo processo recente de desconcentração espacial do sistema de educação superior brasileiro, conforme apontam Diniz e Vieira (2015), que já traz como resultado uma boa representação da Região Nordeste (19%).

Em relação aos estudos internacionais aponta-se uma concentração na investigação de alunos do continente americano, com mais de metade dos trabalhos analisados, com destaque para o Estados Unidos, que sozinho representa 46% da amostra dos artigos selecionados. Nesse sentido, é interessante pontuar que, embora, as origens do MBA tenham surgido quase que simultaneamente nos EUA e na Europa, conforme Lock (1996), foi o modelo adotado no país americano que propiciou o sucesso e a expansão deste tipo de formação pelo mundo, o que explica o maior interesse de estudo nessa região. Porém, é interessante notar que as pesquisas avaliadas abrangem todos os continentes, demonstrando que a formação gerencial atualmente está consolidando-se globalmente, trazendo desafios competitivos às instituições e atraindo o interesse das comunidades acadêmicas mundiais.

Dando continuidade à caracterização dos estudos utilizados na meta-análise, ao levar consideração que uma das vantagens na adoção desse método é a possibilidade de elevar o número de respostas sobre determinado tema, a Tabela 03

apresenta o quantitativo de pessoas estudadas nos trabalhos, isto é, a quantidade de respondentes que emitiram suas opiniões sobre os atributos de escolhas em relação aos cursos de formação gerencial.

Tabela 03 - Caracterização da amostra de estudos analisados por total de respondentes

Respondentes	Nacional		Internacional		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Até 100	19	44,19	25	40,98	44	42,31
De 101 à 200	7	16,28	15	24,59	22	21,15
De 201 à 300	8	18,60	7	11,48	15	14,42
De 301 à 400	2	4,65	1	1,64	3	2,88
De 401 à 500	2	4,65	4	6,56	6	5,77
De 501 à 600	4	9,30	2	3,28	6	5,77
De 601 à 700	1	2,33	4	6,56	5	4,81
Acima de 700	0	0,00	3	4,92	3	2,88
Total de Estudos	43	100,00	61	100,00	104	100,00
Total de Respondentes	8142		18179		26321	

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da meta-análise

Em torno de 58% dos trabalhos analisados consultaram mais de 100 alunos ou potenciais alunos, participação que não apresenta maiores diferenças entre os estudo nacionais (56%) e internacionais (59%). De forma geral foram considerados para aplicação da meta-análise 26.321 respondentes, sendo 8.142 estudantes brasileiros e 18.179 espalhados pelo mundo.

Estes respondentes distribuíram-se por uma série de amostras independentes, que foram integradas pela meta-análise. De acordo com a Tabela 04, aproximadamente 29% das dos estudos utilizaram mais do que uma amostra, ampliando assim a quantidade de observações em relação a quantidade de estudos, totalizando 149 amostras, sendo 98 internacionais e 51 nacionais.

Tabela 04 - Caracterização da amostra de estudos analisados por total de amostras

Qtdade Amostras	Nacional		Internacional		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
1	38	88,37	36	59,02	74	71,15
2	4	9,30	16	26,23	20	19,23
3	0	0,00	6	9,84	6	5,77
4	0	0,00	3	4,92	3	2,88
5	1	2,33	0	0,00	1	0,96
Total de Estudos	43	100,00	61	100,00	104	100,00
Total de Amostras	51		98		149	

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da meta-análise

Após a caracterização da amostra, avança-se neste texto para a análise dos resultados da meta-análise sintetizados na Tabela 05. Ressalta-se que os efeitos encontrados nos artigos analisados para cada atributo de escolha foram codificados e transformados em médias padronizadas, pelo método de mínimos e máximos.

Tabela 05 - Síntese dos resultados da meta-análise

Atributos	k	o	N	MP	sig1	sig2
Área de Atuação	15	21	2012	0,394	0,000	0,000
Atendimento	24	31	5818	0,596	0,000	0,000
Capacitação Profissional	51	65	13997	1,413	0,000	0,000
Corpo Docente	70	106	19436	1,933	0,001	0,000
Direção	12	19	3143	0,288	0,000	0,001
Duração do Curso	32	48	11989	0,760	0,000	0,000
Empreendedorismo	13	18	2857	0,337	0,000	0,001
Exigência da Empresa	2	4	136	0,029	0,000	0,181
Flexibilidade	10	17	1691	0,202	0,000	0,005
Forma de Ingresso	11	21	3034	0,212	0,000	0,005
Grade Curricular	76	108	19885	2,106	0,017	0,000
Imagem de Qualidade	49	73	10099	1,442	0,000	0,000
Indicação de Alunos	53	75	12777	1,288	0,000	0,000
Indicação de Amigos e Familiares	16	18	3567	0,337	0,000	0,000
Indicação de Empresas	11	18	3163	0,212	0,000	0,003
Infraestrutura de Apoio	31	52	6851	0,596	0,000	0,000
Infraestrutura Física	30	48	8158	0,654	0,000	0,000
Internacionalização	8	13	2178	0,183	0,000	0,011
Localização	19	27	9467	0,471	0,000	0,000
Material Didático	35	52	6730	0,981	0,000	0,000
Metodologia de Ensino	71	110	20295	1,779	0,027	0,000
Network	61	89	13408	1,327	0,000	0,000
Novos Conhecimentos	33	51	5221	0,971	0,000	0,000
Preço	25	35	9740	0,596	0,000	0,000
Progressão de Carreira	37	50	12308	0,894	0,000	0,000
Reconhecimento	34	49	6057	0,837	0,000	0,000
Tecnologia	32	48	8389	0,827	0,000	0,000
Uso de Mídias Tradicionais	3	3	904	0,029	0,000	0,083

(k) número de estudos utilizados para análise; (o) número de observações extraídas dos estudos para análise; (N) número de reposntentes acumulados dos estudos avaliados (MP) média padronizada corrigida pela amostra - *effect size*; (sig1) grau de significância do *effect size* com teste não paramétrico; (sig2) grau de significância do *effect size* com teste paramétrico.

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da meta-análise

Adotando-se no presente estudo o nível de significância de 5%, só é considerada rejeitada a hipótese nula, se o valor p dos testes de significância for menor que 0,05. Assim, percebe-se que ao considerar o teste não paramétrico (sig1)

todas as hipóteses nulas do presente trabalho seriam rejeitadas, indicando que todos os atributos elencados teriam importância significativa para a escolha de um aluno por um determinado curso de uma instituição. Entretanto, ao verificar o teste paramétrico (sig2), nota-se que duas hipóteses nulas são aceitas, por apresentar valores maiores que 0,05, sendo elas as que se referem à importância dos atributos exigência da empresa e uso de mídias tradicionais, ou seja, tais atributos não teriam importância significativa na escolha do estudante. Embora esses dois atributos sejam citados em alguns estudos, sua importância não pode ser generalizada no período atual, pois muitas mudanças vêm ocorrendo no mundo empresarial nas últimas décadas.

Quando se pensa em exigência da empresa, relaciona-se à prática de imposição concreta por parte das empresas, tática essa que vem sendo substituída, conforme Enriquez (2002), pela construção de uma subjetividade integrada ao projeto da empresa, centrando-se na adesão e interiorização dos objetivos empresariais.

Já quando se refere ao uso de mídias tradicionais, torna-se importante ponderar que as estratégias de marketing atual contam, em sua implementação, com tecnologias formadas por computadores e celulares de preços acessíveis, por internet de baixo custo e por aplicativos de fonte aberta, que, segundo Schultz e Barnes (2001), permitem uma maior interatividade, fazendo com que a informação e o conhecimento fluam em mão dupla, ou seja, da instituição para o aluno e também do aluno para a instituição.

Levando em conta que um procedimento não-paramétrico é menos eficiente que o procedimento paramétrico correspondente, entendendo, também, que as hipóteses nulas não rejeitadas correspondem aos atributos que são citados pelo menores números de estudos, optou-se por adotar no restante da pesquisa os resultados referentes ao teste paramétrico, ou seja, a partir deste momento os atributos cujas hipóteses nulas não foram rejeitadas não serão mais considerados como variáveis de análise.

Assim, é possível elaborar um *ranking* dos atributos que influenciam a decisão do alunos por um curso de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, conforme ilustra a Tabela 06, partindo do *effect size* (tamanho de efeito)

de cada variável, representado pela média padronizada de cada ítem na meta-análise.

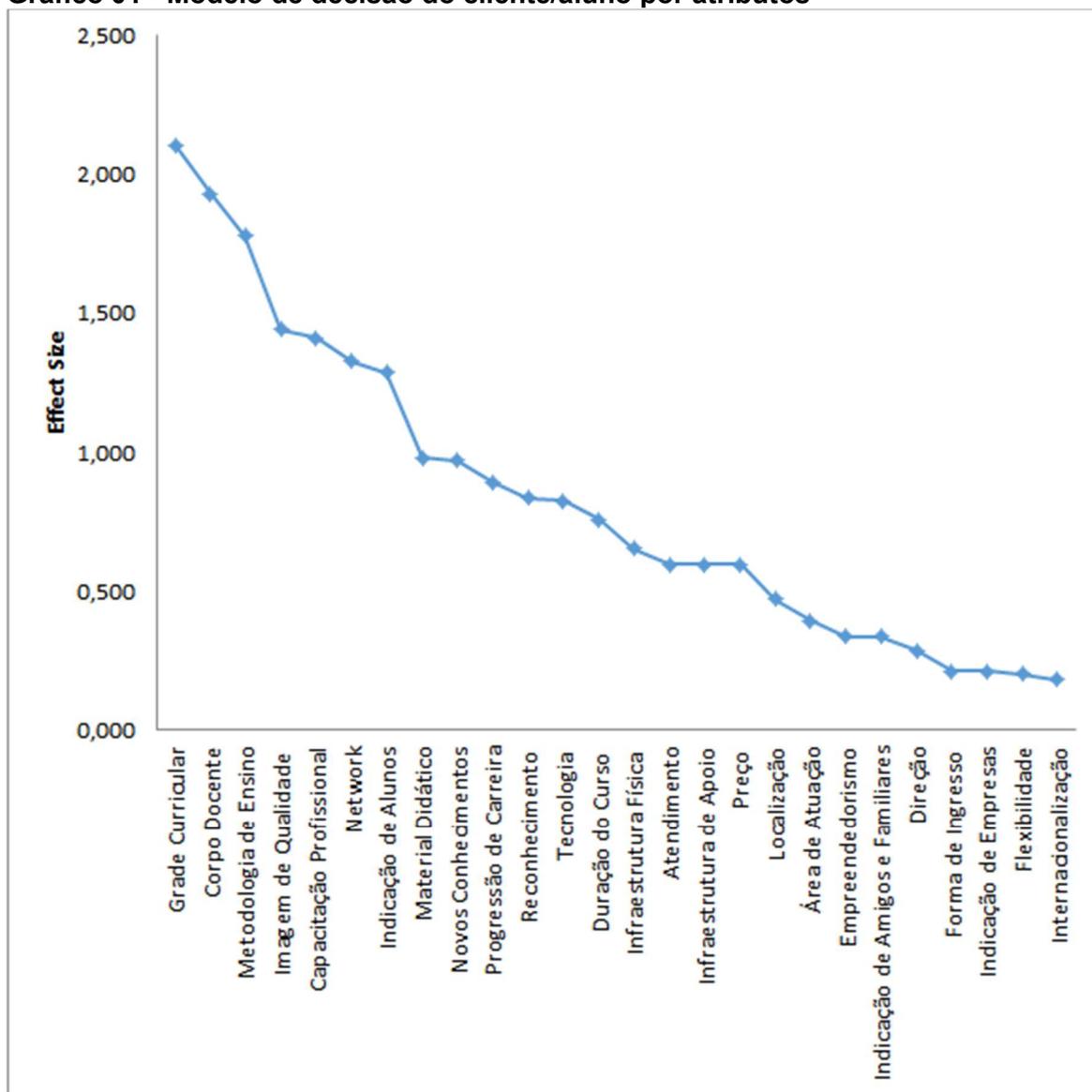
Tabela 06 - *Ranking* de importância dos atributos para tomada tomada de decisão do aluno

Atributos	Effect Size
Grade Curricular	2,106
Corpo Docente	1,933
Metodologia de Ensino	1,779
Imagem de Qualidade	1,442
Capacitação Profissional	1,413
<i>Network</i>	1,327
Indicação de Alunos	1,288
Material Didático	0,981
Novos Conhecimentos	0,971
Progressão de Carreira	0,894
Reconhecimento	0,837
Tecnologia	0,827
Duração do Curso	0,760
Infraestrutura Física	0,654
Atendimento	0,596
Infraestrutura de Apoio	0,596
Preço	0,596
Localização	0,471
Área de Atuação	0,394
Empreendedorismo	0,337
Indicação de Amigos e Familiares	0,337
Direção	0,288
Forma de Ingresso	0,212
Indicação de Empresas	0,212
Flexibilidade	0,202
Internacionalização	0,183

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da meta-análise

Assim, foi possível propor um modelo de decisão do cliente, no caso o aluno, considerando que seu processo de tomada de decisão é resultado de escolhas diretas guiadas pelos seus objetivos, materializados nos atributos que buscam nos cursos e nas instituições que os oferecem. No mercado aqui estudado os alunos em média tomariam suas decisões avaliando os cursos e instituições a partir da grade curricular do curso até a internacionalização da instituição, passando pelos atributos ponderando seu peso de acordo com a importância apresentada, como melhor pode-se visualizar no Gráfico 01.

Gráfico 01 - Modelo de decisão do cliente/aluno por atributos



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da meta-análise

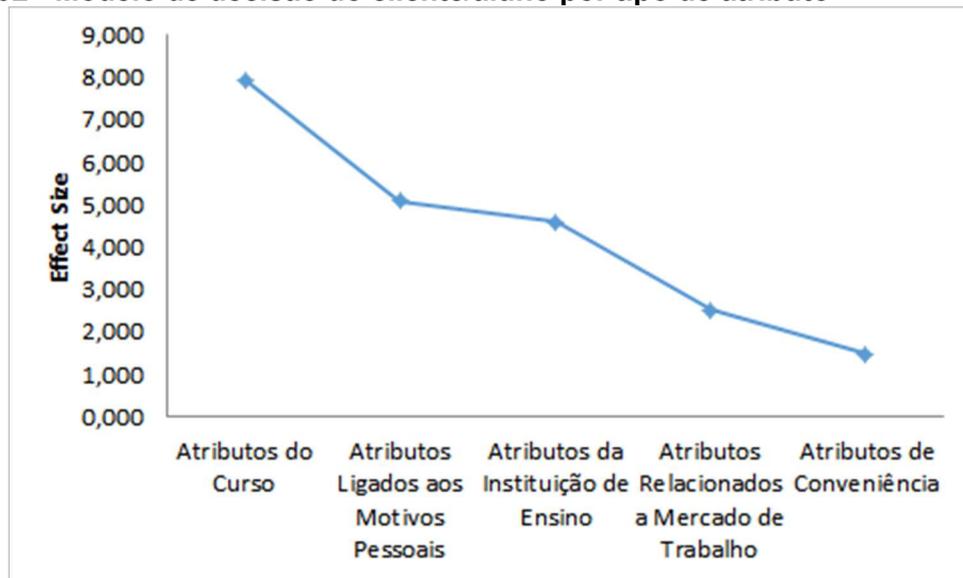
Considerando o recorrido acima e a classificação por tipo de atributos apresentada no ítem 3.2 deste estudo, pode-se a partir Tabela 07 desenvolver um *ranking* e um modelo de decisão levando em conta a importância de cada tipo classificado.

Tabela 07 - *Ranking* de importância dos atributos por tipo

Atributos	Effect Size
Grade Curricular	2,106
Corpo Docente	1,933
Metodologia de Ensino	1,779
Material Didático	0,981
Duração do Curso	0,760
Área de Atuação	0,394
Atributos do Curso	7,952
<i>Network</i>	1,327
Indicação de Alunos	1,288
Novos Conhecimentos	0,971
Reconhecimento	0,837
Empreendedorismo	0,337
Indicação de Amigos e Familiares	0,337
Atributos Ligados aos Motivos Pessoais	5,096
Imagem de Qualidade	1,442
Tecnologia	0,827
Infraestrutura Física	0,654
Atendimento	0,596
Infraestrutura de Apoio	0,596
Direção	0,288
Internacionalização	0,183
Atributos da Instituição de Ensino	4,587
Capacitação Profissional	1,413
Progressão de Carreira	0,894
Indicação de Empresas	0,212
Atributos Relacionados ao Mercado de Trabalho	2,519
Preço	0,596
Localização	0,471
Forma de Ingresso	0,212
Flexibilidade	0,202
Atributos de Conveniência	1,481

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da meta-análise

Assim, também pode-se delinear um modelo de decisão do cliente baseado no tipo de atributo (Gráfico 02), em que os atributos do curso apresentam um maior destaque na preferência dos alunos, seguidos dos atributos ligados aos motivos pessoais e dos atributos da instituição de ensino, enquanto aqueles relacionados ao mercado de trabalho e os de conveniência representam uma menor importância em suas decisões de escolha.

Gráfico 02 - Modelo de decisão do cliente/aluno por tipo de atributo

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da meta-análise

Portanto, os atributos do curso são aqueles que apresentam maior peso de importância na decisão dos alunos, tendo como destaques a grade curricular, o corpo docente, e a metodologia de ensino. Nesse sentido, aponta-se que, muito além de obter um diploma, os alunos de cursos *lato sensu* em formação gerencial preocupam-se com o conteúdo do curso, entendendo-o como um componente primordial de um programa de MBA de sucesso, como também apontou Blackburn (2011) em seus estudos. Dessa forma, os potenciais clientes procuram uma educação consistente que possa agregar conhecimento à vida profissional e pessoal, e isto se dá por meio de inovações pedagógicas orientadas para a prática e para a problemática empresarial, combinado às experiências teóricas e práticas dos docentes.

A classificação que vem em seguida na preferência dos alunos são os atributos ligados aos motivos pessoais, destacando a questão da *network*, a indicação de alunos e ex-alunos de determinada instituição, a busca por novos conhecimentos e o reconhecimento que um título de especialista pode proporcionar. Os alunos pensam em *network* associado à empregabilidade e/ou à troca de experiências, focando além de oportunidades futuras, a própria ampliação de conhecimentos práticos. No que se refere ao reconhecimento, para muitos alunos apenas o fator de ter o título já é um motivador que proporcionará maior prestígio profissional, ou seja, os gestores que buscam um MBA são dotados de uma ambição por mudança pessoal e profissional, e nesse sentido a recomendação

pessoal, como Nicholls *et al* (1995) já apontavam, apresenta-se como uma garantia de que tal objetivo será alcançado.

Também merecem destaque os atributos da instituição de ensino, com maior ênfase para a imagem de qualidade, a infraestrutura tecnológica e a infraestrutura física. Esse resultado é consistente com as descobertas de Chiu (1999) e Al-Mutairi e Saeid (2016), que relataram que a reputação e a qualidade da instituição desempenham um papel importante, afetando a escolha do curso pelo aluno. A imagem de qualidade influencia consideravelmente o comportamento de consumidores, principalmente no caso de serviços educacionais que trabalham com um produto intangível. Enquanto evidências físicas como infraestrutura física e tecnológica também fazem parte da concepção de qualidade por parte do estudante, além de poderem apontar para a preocupação com a modernidade para a melhor formação do gestor.

Por outro lado, os atributos relacionados ao mercado de trabalho e os de conveniência demonstram menor importância frente aos demais tipos. No que diz respeito ao mercado de trabalho, apesar da posição de destaque do atributo capacitação profissional, pois os cursos estão focados em estudantes graduados que pretendem orientar suas carreiras para o exercício de uma atividade profissional, o resultado inferior do agregado da classificação, tem relação, de um lado, com as características da geração que frequenta os cursos citados, pois ela tende a priorizar o lado pessoal frente às questões profissionais, preocupando-se em integrar as necessidades pessoais, familiares e da carreira; por outro lado, com fato pesquisado por Lock (1996), que os prêmios salariais para os pós-graduados tendem a diminuir à medida que a oferta desse profissional aumenta no mercado, fazendo com que este atributo deixe de ter tanta importância na escolha por um curso.

Combinando as análises realizadas sobre os demais tipos de atributos, pode-se também justificar a baixa participação dos atributos de conveniência, uma vez que os alunos estão dispostos a assumir sacrifícios monetários e não monetários quando os benefícios oferecidos pelo curso atingem aquilo que eles buscam. Assim, a maior importância do preço entre esses atributos, sugere que ele funcione mais como um fator de custo-benefício em relação ao que é oferecido pela instituição, reverberando os resultados apontados por Lock (1996) em seus estudos.

6.2 Hierarquia de Produtos

Considerando que este conceito parte do princípio de caracterizar a oferta do mercado piloto em análise no presente estudo, primeiramente, por meio da Tabela 08, apresentam-se as nove IES pesquisadas e suas características em relação à atuação geográfica, tipo de instituição e modalidades de cursos oferecidos, sendo que todas encontravam-se oferecendo cursos de pós-graduação *lato sensu* na área de gestão no formato presencial no município de Piracicaba-SP entre os meses de agosto de 2019 e agosto de 2020, também se indica a quantidade de tais cursos por elas oferecidos.

Tabela 08 - IES que oferecem cursos de pós-graduação *lato sensu* em gestão no formato presencial no município de Piracicaba-SP e suas características

IES	Atuação	Tipo de IES	Modalidade de Cursos Oferecidos	Cursos Pós-Graduação Gestão	%
1	Estadual	Universidade	Graduação, Pós-Graduação	7	10,14
2	Local	Faculdade	Graduação, Pós-Graduação, Cursos Livres	11	15,94
3	Nacional	Faculdade	Pós-Graduação, Cursos Livres	2	2,90
4	Local	Faculdade	Graduação, Pós-Graduação, Cursos Livres	8	11,59
5	Estadual	Faculdade	Pós-Graduação, Cursos Livres	5	7,25
6	Nacional	Faculdade	Pós-Graduação	12	17,39
7	Estadual	Universidade	Graduação, Pós-Graduação, Cursos Livres	3	4,35
8	Local	Universidade	Graduação, Pós-Graduação, Cursos Livres	11	15,94
9	Estadual	Centro Universitário	Graduação, Pós-Graduação, Cursos Livres	10	14,49
Total				69	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados do E-MEC e dos sites das IES

Conforme a Tabela 08 pode-se perceber que seguindo as tendências do modelo de expansão do ensino superior adotado no país a partir da década de 1970 e reforçado neste século, as faculdades isoladas representam a maioria da oferta, ou seja, participam com aproximadamente 55% das instituições que oferecem os cursos analisados no presente estudo e possuem 55% das especializações presenciais em gestão no município.

Ainda em relação ao número de cursos por IES, aponta-se que as instituições 2, 6, 8 e 9 são as que oferecem a maior variedade de cursos, representando em torno de 64% da oferta do mercado.

Também é possível notar que embora uma instituição ofereça apenas cursos de pós-graduação, o que caracterizava a origem das escolas de negócios norte-americanas com seus MBAs, as demais IES apresentam a diversificação relatada por Fischer (2001), representada pela continuidade dos cursos de pós-graduação, bem como pela proliferação de formatos, atuando também com cursos de curta duração, além da graduação.

Considerando que no presente estudo o nível básico da hierarquia do produto são os cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, cabe agora agrupar esses cursos por tipo, alcançando os níveis semelhantes da hierarquia.

Considerando a classificação proposta por Hunt e Speck (1986), percebe-se na Tabela 09 uma diversificação da oferta com os cursos distribuídos em generalistas, especializados, generalistas com opções de especialização e especializados em nichos.

Tabela 09 - Cursos de pós-graduação *lato sensu* em gestão no formato presencial ofertados no município de Piracicaba-SP por instituição e tipo

IES	Tipos de Cursos Pós-Graduação em Gestão				Total
	Generalistas	Especializados	Generalistas com Opção de Especialização	Especializados em Nichos	
1	1	5	0	1	7
2	0	8	0	3	11
3	0	2	0	0	2
4	1	6	0	1	8
5	2	0	2	1	5
6	3	7	0	2	12
7	1	1	0	1	3
8	2	7	0	2	11
9	1	8	0	1	10
Total	11	44	2	12	69
Part (%)	15,94	63,77	2,90	17,39	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados do E-MEC e dos sites das IES

Assim, nota-se que os cursos especializados em áreas específicas da administração são os mais populares, representando em torno de 64% dos cursos ofertados, seguidos pelos especializados em nichos, assuntos e setores produtivos específicos (17%) e pelos que tratam a administração como um todo (16%); já os

cursos generalistas com possibilidade de aprofundamento em áreas específicas são os menos ofertados, referindo-se a pouco menos de 3% da oferta.

Avançando na hierarquia por níveis de semelhanças, a Tabela 10 permite visualizar quais áreas de especialização são temas dos cursos especializados, sendo que se destacam as áreas de Finanças, Projetos, Recursos Humanos e Marketing que juntas dizem respeito a 63% dos cursos oferecidos. Porém, deve-se destacar a diversidade de temas abrangidos no mercado em análise, pois os demais 47% de cursos dividem-se em outras 8 áreas da administração.

Tabela 10 - Cursos especializados e generalistas com opção de especialização ofertados no município de Piracicaba-SP por área

Áreas de Especialização	Cursos	%
Finanças e Tributos	8	17,39
Projetos	8	17,39
Recursos Humanos	7	15,22
Marketing	6	13,04
Logística	4	8,70
Jurídica	3	6,52
Qualidade	3	6,52
Comércio Exterior	2	4,35
Manutenção	2	4,35
Comercial	1	2,17
Processos	1	2,17
Tecnologia da Informação	1	2,17
Total	46	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados do E-MEC e dos sites das IES

É importante salientar que os cursos generalistas com opção de especialização, oferecidos neste mercado por apenas uma instituição, distribuídos nas áreas de recursos humanos e projetos, também estão inseridos na Tabela 10, uma vez que tratam de uma determinada área de especialização, embora num modelo diferente de curso.

Ainda tratando-se de especialização destacam-se também os cursos direcionados a nichos, nesse sentido a diversificação mostra-se ainda maior, sendo que os 12 cursos oferecidos deste tipo dividem-se em 10 setores produtivos, de acordo com a Tabela 11, sendo que apenas à indústria manufatureira e ao setor de saúde são oferecidos mais de um curso.

Tabela 11 - Cursos especializados em nicho ofertados no município de Piracicaba-SP por setor

Setor de Especialização	Cursos	%
Indústria Manufatureira	2	16,67
Saúde	2	16,67
Agronegócios	1	8,33
Alimentação	1	8,33
Ambiental	1	8,33
Construção Civil	1	8,33
Contabilidade	1	8,33
Educação	1	8,33
Mídia Digital	1	8,33
Setor Público	1	8,33
Total	12	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados do E-MEC e dos sites das IES

Os cursos generalistas, que têm como objetivo desenvolver habilidades genéricas e conhecimentos em gestão voltados a todas as áreas, independentemente do setor produtivo, dividem-se em cursos com enfoques estratégicos e outros que tratam os negócios de forma mais ampla.

Em relação à variedade de cursos encontrada no mercado em estudo, segue uma tendência apontada tanto por autores internacionais, como Hunt e Speck (1986), tanto por autores nacionais, como Cruz e Wood Jr (2013) e Wood Jr e Cruz (2014), uma vez que a diversidade de contextos de cada região, irá gerar grande diversidade de modelos, temas de cursos e conteúdos apresentados dentro de cada local do planeta.

Porém, tal diversidade é cerne da competitividade do mercado, fazendo com que cada IES tenha que diferenciar sua oferta, não só no tipo ou especialidade do curso, mas sim em suas características; é nesse ponto que se chega ao último degrau da hierarquia, representado pelos atributos que cada instituição utiliza para posicionar seus cursos no mercado.

Considerando que o presente estudo está voltado para um mercado do setor de serviços, ou seja, as IES estudadas oferecem um bem intangível, grande parte do esforço para posicionar os serviços oferecidos via seus atributos dá-se por meio do processo de comunicação mercadológica, como apontaram Lovelock e Wright (2001), pois essa é a melhor maneira de convencer o aluno a adquirir produtos que não podem ser tangibilizados antes da compra.

É neste sentido, que foram analisadas as postagens promocionais que as instituições fazem em suas redes sociais, mais especificamente, Facebook e Instagram, levando em conta a possibilidade de comunicação interativa que tais redes proporcionam, para identificar os atributos que as IES evidenciam para diferenciar seus cursos, conforme apresenta-se na Tabela 12.

Tabela 12 - Postagens promocionais postadas por IES no Facebook e Instagram entre agosto de 2019 e agosto de 2020

IES	Postagens	%
1	3	1,07
2	65	23,21
3	6	2,14
4	8	2,86
5	82	29,29
6	8	2,86
7	52	18,57
8	21	7,50
9	35	12,50
Total	280	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados coletados na redes sociais das IES

Levando em conta as postagens destinadas à divulgação dos cursos *lato sensu* das instituições pesquisadas percebe-se em relação ao número de postagens que as IES 5, 2 e 7 são as que mais utilizam as mídias sociais estudadas, respectivamente, para divulgar seus cursos, garantindo assim também uma maior assiduidade e continuidade de suas ações na rede, de forma a realizar uma campanha efetiva de divulgação durante o período avaliado.

Em contrapartida, as instituições 1 e 3 são as que menos utilizam as redes sociais na divulgação dos cursos de pós-graduação, sendo que a IES 1 foca a utilização da página na interação com os alunos atuais, principalmente da graduação, e apresentando projetos e eventos para a sociedade, enquanto a IES 3 também direciona a página para a divulgação de seus cursos livres.

Após a descrição do que foi analisado neste tópico do estudo, as Tabelas 13, 14 e 15 apresentam os resultados da análise de conteúdo realizada, permitindo determinar os atributos que possuem maior peso de importância para cada instituição, no posicionamento de seus cursos.

Tabela 13 - Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram por IES – Parte 1

Atributos	IES 1			IES 2			IES 3		
	Freq.	%	Média	Freq.	%	Média	Freq.	%	Média
Área de Atuação	0	0,00	0,00	57	87,69	0,88	3	50,00	0,50
Atendimento	0	0,00	0,00	3	4,62	0,05	0	0,00	0,00
Capacitação Profissional	0	0,00	0,00	54	83,08	0,83	2	33,33	0,33
Corpo Docente	0	0,00	0,00	6	9,23	0,09	1	16,67	0,17
Direção	0	0,00	0,00	12	18,46	0,18	0	0,00	0,00
Duração do Curso	0	0,00	0,00	25	38,46	0,38	3	50,00	0,50
Empreendedorismo	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Flexibilidade	0	0,00	0,00	2	3,08	0,03	1	16,67	0,17
Forma de Ingresso	3	100,00	1,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Grade Curricular	0	0,00	0,00	36	55,38	0,55	0	0,00	0,00
Imagem de Qualidade	2	66,67	0,67	42	64,62	0,65	3	50,00	0,50
Indicação de Alunos	0	0,00	0,00	3	4,62	0,05	1	16,67	0,17
Indicação de Amigos e Familiares	0	0,00	0,00	1	1,54	0,02	0	0,00	0,00
Indicação de Empresas	0	0,00	0,00	6	9,23	0,09	0	0,00	0,00
Infraestrutura de Apoio	0	0,00	0,00	3	4,62	0,05	0	0,00	0,00
Infraestrutura Física	0	0,00	0,00	4	6,15	0,06	0	0,00	0,00
Internacionalização	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Localização	0	0,00	0,00	3	4,62	0,05	1	16,67	0,17
Material Didático	0	0,00	0,00	2	3,08	0,03	0	0,00	0,00
Metodologia de Ensino	0	0,00	0,00	16	24,62	0,25	1	16,67	0,17
Network	0	0,00	0,00	9	13,85	0,14	0	0,00	0,00
Novos Conhecimentos	2	66,67	0,67	26	40,00	0,40	1	16,67	0,17
Preço	3	100,00	1,00	6	9,23	0,09	5	83,33	0,83
Progressão de Carreira	0	0,00	0,00	27	41,54	0,42	3	50,00	0,50
Reconhecimento	3	100,00	1,00	20	30,77	0,31	3	50,00	0,50
Tecnologia	0	0,00	0,00	37	56,92	0,57	2	33,33	0,33

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da análise de conteúdo

Analisando-se os resultados por instituição na Tabela 13, percebe-se que a IES 1 investe nos atributos forma de ingresso, preço e reconhecimento, sendo os dois primeiros relacionados à escolha de conveniência por parte do aluno, enquanto o outro foca a motivação pessoal do consumidor. Já em relação à IES 2 os maiores esforços de comunicação são direcionados aos atributos de área de atuação,

capacitação profissional e imagem de qualidade, diversificando o posicionamento de sua oferta em três atributos: do curso, do mercado de trabalho e da instituição, respectivamente. Por sua vez, o único atributo que se destaca na divulgação da IES 3 é o atributo preço, ou seja, essa instituição caracteriza sua oferta predominantemente pela conveniência.

Tabela 14 - Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram por IES – Parte 2

Atributo	IES 4			IES 5			IES 6		
	Freq.	%	Média	Freq.	%	Média	Freq.	%	Média
Área de Atuação	1	12,50	0,13	82	100,00	1,00	0	0,00	0,00
Atendimento	1	12,50	0,13	3	3,66	0,04	2	25,00	0,25
Capacitação Profissional	1	12,50	0,13	62	75,61	0,76	3	37,50	0,38
Corpo Docente	3	37,50	0,38	9	10,98	0,11	0	0,00	0,00
Direção	0	0,00	0,00	4	4,88	0,05	0	0,00	0,00
Duração do Curso	2	25,00	0,25	10	12,20	0,12	8	100,00	1,00
Empreendedorismo	0	0,00	0,00	3	3,66	0,04	0	0,00	0,00
Flexibilidade	2	25,00	0,25	3	3,66	0,04	0	0,00	0,00
Forma de Ingresso	0	0,00	0,00	4	4,88	0,05	0	0,00	0,00
Grade Curricular	6	75,00	0,75	48	58,54	0,59	1	12,50	0,13
Imagem de Qualidade	3	37,50	0,38	53	64,63	0,65	8	100,00	1,00
Indicação de Alunos	0	0,00	0,00	8	9,76	0,10	0	0,00	0,00
Indicação de Amigos e Familiares	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Indicação de Empresas	0	0,00	0,00	2	2,44	0,02	2	25,00	0,25
Infraestrutura de Apoio	1	12,50	0,13	4	4,88	0,05	0	0,00	0,00
Infraestrutura Física	0	0,00	0,00	6	7,32	0,07	0	0,00	0,00
Internacionalização	0	0,00	0,00	21	25,61	0,26	1	12,50	0,13
Localização	0	0,00	0,00	10	12,20	0,12	8	100,00	1,00
Material Didático	1	12,50	0,13	2	2,44	0,02	0	0,00	0,00
Metodologia de Ensino	3	37,50	0,38	43	52,44	0,52	0	0,00	0,00
Network	0	0,00	0,00	8	9,76	0,10	0	0,00	0,00
Novos Conhecimentos	0	0,00	0,00	31	37,80	0,38	0	0,00	0,00
Preço	0	0,00	0,00	9	10,98	0,11	4	50,00	0,50
Progressão de Carreira	5	62,50	0,63	51	62,20	0,62	0	0,00	0,00
Reconhecimento	1	12,50	0,13	62	75,61	0,76	3	37,50	0,38
Tecnologia	3	37,50	0,38	22	26,83	0,27	0	0,00	0,00

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da análise de conteúdo

No que diz respeito à IES 4, conforme a Tabela 14, o foco transparece na grade curricular e na progressão da carreira, ou seja, os esforços de comunicação mesclam-se na apresentação dos cursos e na integração com o mercado de trabalho. A IES 5 apresenta maior preocupação em apresentar como atributos principais a área de atuação, atributo do curso, a capacitação profissional, atributo ligado ao mercado de trabalho, e o reconhecimento, atributo de motivação pessoal. Já a IES 6 destaca em seu posicionamento a duração do curso, a imagem de qualidade e a localização, o diversificando em atributo do curso, da instituição e de conveniência.

Tabela 15 - Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram por IES – Parte 3

Atributo	IES 7			IES 8			IES 9		
	Freq.	%	Média	Freq.	%	Média	Freq.	%	Média
Área de Atuação	29	55,77	0,56	3	14,29	0,14	6	17,14	0,17
Atendimento	8	15,38	0,15	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Capacitação Profissional	11	21,15	0,21	15	71,43	0,71	21	60,00	0,60
Corpo Docente	15	28,85	0,29	0	0,00	0,00	4	11,43	0,11
Direção	4	7,69	0,08	0	0,00	0,00	3	8,57	0,09
Duração do Curso	21	40,38	0,40	3	14,29	0,14	3	8,57	0,09
Empreendedorismo	1	1,92	0,02	2	9,52	0,10	0	0,00	0,00
Flexibilidade	8	15,38	0,15	0	0,00	0,00	1	2,86	0,03
Forma de Ingresso	8	15,38	0,15	16	76,19	0,76	1	2,86	0,03
Grade Curricular	18	34,62	0,35	3	14,29	0,14	2	5,71	0,06
Imagem de Qualidade	43	82,69	0,83	4	19,05	0,19	32	91,43	0,91
Indicação de Alunos	13	25,00	0,25	5	23,81	0,24	6	17,14	0,17
Indicação de Amigos e Familiares	3	5,77	0,06	0	0,00	0,00	1	2,86	0,03
Indicação de Empresas	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Infraestrutura de Apoio	7	13,46	0,13	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Infraestrutura Física	3	5,77	0,06	0	0,00	0,00	2	5,71	0,06
Internacionalização	2	3,85	0,04	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Localização	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	32	91,43	0,91
Material Didático	5	9,62	0,10	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Metodologia de Ensino	18	34,62	0,35	0	0,00	0,00	2	5,71	0,06
<i>Network</i>	4	7,69	0,08	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Novos Conhecimentos	7	13,46	0,13	3	14,29	0,14	6	17,14	0,17
Preço	3	5,77	0,06	4	19,05	0,19	23	65,71	0,66
Progressão de Carreira	5	9,62	0,10	7	33,33	0,33	20	57,14	0,57
Reconhecimento	48	92,31	0,92	10	47,62	0,48	26	74,29	0,74
Tecnologia	29	55,77	0,56	17	80,95	0,81	26	74,29	0,74

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da análise de conteúdo

Por meio da Tabela 15 percebe-se que A IES 7, apresenta o reconhecimento, a imagem de qualidade e área de atuação como destaque em sua comunicação, dedicando-se à questão da motivação pessoal do estudantes, à imagem da instituição e ao direcionamento do curso. Já a IES 8 aponta que a tecnologia, a forma de ingresso e a capacitação profissional são os atributos que melhor a representam

frente aos seus concumidores, demonstrando preocupação com a modernização da instituição, com a conveniência de ingresso do aluno e com a sua inserção no mercado de trabalho. Por fim, a IES 9 indica a imagem de qualidade, a localização, o reconhecimento e a tecnologia como foco de seu posicionamento, centralizando seus esforços em apresentar os atributos da instituição e sua preocupação com a conveniência e a motivação pessoal do estudante.

Os resultados descritos apontam uma grande variedade na combinação de atributos utilizados pelas instituições, o que colabora com estudo de Heslop e Nadeau (2010) que aponta que em um mercado altamente competitivo a diferenciação e o posicionamento efetivo são as chaves para o sucesso dos concorrentes, buscando posicionar suas ofertas de cursos de forma distinta aos das outras IES, com base no entendimento do que vem sendo buscado no mercado de educação.

Porém, mesmo considerando tamanha diversidade de posicionamentos, alguns atributos destacam-se quando se analisa o mercado como um todo, como se pode notar na Tabela 16.

Tabela 16 - Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram no total do mercado

Atributos	Total da Oferta		
	Frequência	%	Média
Imagem de Qualidade	190	67,86	0,68
Área de Atuação	181	64,64	0,65
Reconhecimento	176	62,86	0,63
Capacitação Profissional	169	60,36	0,60
Tecnologia	136	48,57	0,49
Progressão de Carreira	118	42,14	0,42
Grade Curricular	114	40,71	0,41
Metodologia de Ensino	83	29,64	0,30
Novos Conhecimentos	76	27,14	0,27
Duração do Curso	75	26,79	0,27
Preço	57	20,36	0,20
Localização	54	19,29	0,19
Corpo Docente	38	13,57	0,14
Indicação de Alunos	36	12,86	0,13
Forma de Ingresso	32	11,43	0,11
Internacionalização	24	8,57	0,09
Direção	23	8,21	0,08
<i>Network</i>	21	7,50	0,08
Atendimento	17	6,07	0,06
Flexibilidade	17	6,07	0,06
Infraestrutura Física	15	5,36	0,05
Infraestrutura de Apoio	15	5,36	0,05
Indicação de Empresas	10	3,57	0,04
Material Didático	10	3,57	0,04
Empreendedorismo	6	2,14	0,02
Indicação de Amigos e Familiares	5	1,79	0,02

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da análise de conteúdo

Considerando o mercado em estudo como um todo, percebe-se que 4 atributos destacam-se ao serem utilizados em mais metade das postagens analisadas, sendo eles a imagem de qualidade (atributo da instituição), a área de atuação (atributo do curso), a capacitação profissional (atributo relacionado ao mercado de trabalho) e reconhecimento (atributo ligado aos motivos pessoais).

A posição de destaque da imagem de qualidade reverbera o relato de Naudé e Ivy (1999) que em seus estudos apontaram que tradicionalmente as instituições utilizam a imagem pública, sendo percebida como uma oferta de ensino de alta qualidade e uma excelência de reputação, como um pilar fundamental de sua estratégia competitiva. Já em relação à área de atuação, Turner, Stawicki e Guo (2018), relevaram que as IES ao definir os currículos de seus cursos atentam-se à

área ao qual o curso é destinado, pois tal área direcionará o público de interesse do curso.

Como grande parte da crítica aos cursos de formação gerencial refere-se à relevância de tais cursos na carreira profissional dos alunos, como concluíram Pfeffer e Fong (2003), e à distância com as necessidades práticas empresarias, conforme estudos de Bennis e O'toole (2005), Rubin e Dierdorff (2009) e Baldwin *et al* (2011), é natural que as IES busquem defender que seus cursos direcionam-se para capacitar o aluno no atendimento às exigências do mercado de trabalho. Por outro lado, Wood Jr e Cruz (2014) apontam o fato de os alunos buscarem uma nova credencial para o currículo, associada a uma marca específica, como algo importante em suas carreiras, o que justifica as IES direcionarem seus esforços de comunicação para convencer os potenciais alunos que seus cursos proporcionarão um alto grau de reconhecimento a eles.

Direcionando a análise para os tipos de atributos, a Tabela 17 permite visualizar os que são distribuídos por classe e quais os resultados em termos de médias para cada IES e para o mercado ofertante como um todo.

Tabela 17 - Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram por tipo

Atributos	Médias									Oferta
	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5	IES 6	IES 7	IES 8	IES 9	
Área de Atuação	0,00	0,88	0,50	0,13	1,00	0,00	0,56	0,14	0,17	0,65
Grade Curricular	0,00	0,55	0,00	0,75	0,59	0,13	0,35	0,14	0,06	0,41
Metodologia de Ensino	0,00	0,25	0,17	0,38	0,52	0,00	0,35	0,00	0,06	0,30
Duração do Curso	0,00	0,38	0,50	0,25	0,12	1,00	0,40	0,14	0,09	0,27
Corpo Docente	0,00	0,09	0,17	0,38	0,11	0,00	0,29	0,00	0,11	0,14
Material Didático	0,00	0,03	0,00	0,13	0,02	0,00	0,10	0,00	0,00	0,04
Atributos do Curso	0,00	2,18	1,33	2,00	2,37	1,13	2,04	0,43	0,49	1,79
Imagem de Qualidade	0,67	0,65	0,50	0,38	0,65	1,00	0,83	0,19	0,91	0,68
Tecnologia	0,00	0,57	0,33	0,38	0,27	0,00	0,56	0,81	0,74	0,49
Internacionalização	0,00	0,00	0,00	0,00	0,26	0,13	0,04	0,00	0,00	0,09
Direção	0,00	0,18	0,00	0,00	0,05	0,00	0,08	0,00	0,09	0,08
Atendimento	0,00	0,05	0,00	0,13	0,04	0,25	0,15	0,00	0,00	0,06
Infraestrutura de Apoio	0,00	0,05	0,00	0,13	0,05	0,00	0,13	0,00	0,00	0,05
Infraestrutura Física	0,00	0,06	0,00	0,00	0,07	0,00	0,06	0,00	0,06	0,05
Atributos da Instituição de Ensino	0,67	1,55	0,83	1,00	1,38	1,38	1,85	1,00	1,80	1,50
Reconhecimento	1,00	0,31	0,50	0,13	0,76	0,38	0,92	0,48	0,74	0,63
Novos Conhecimentos	0,67	0,40	0,17	0,00	0,38	0,00	0,13	0,14	0,17	0,27
Indicação de Alunos	0,00	0,05	0,17	0,00	0,10	0,00	0,25	0,24	0,17	0,13
<i>Network</i>	0,00	0,14	0,00	0,00	0,10	0,00	0,08	0,00	0,00	0,08
Empreendedorismo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,02	0,10	0,00	0,02
Indicação de Amigos e Familiares	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,03	0,02
Atributos Ligados aos Motivos Pessoais	1,67	0,91	0,83	0,13	1,37	0,38	1,46	0,95	1,11	1,14
Capacitação Profissional	0,00	0,83	0,33	0,13	0,76	0,38	0,21	0,71	0,60	0,60
Progressão de Carreira	0,00	0,42	0,50	0,63	0,62	0,00	0,10	0,33	0,57	0,42
Indicação de Empresas	0,00	0,09	0,00	0,00	0,02	0,25	0,00	0,00	0,00	0,04
Atributos Relacionados ao Mercado de Trabalho	0,00	1,34	0,83	0,75	1,40	0,63	0,31	1,05	1,17	1,06
Preço	1,00	0,09	0,83	0,00	0,11	0,50	0,06	0,19	0,66	0,20
Localização	0,00	0,05	0,17	0,00	0,12	1,00	0,00	0,00	0,91	0,19
Forma de Ingresso	1,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,15	0,76	0,03	0,11
Flexibilidade	0,00	0,03	0,17	0,25	0,04	0,00	0,15	0,00	0,03	0,06
Atributos de Conveniência	2,00	0,17	1,17	0,25	0,32	1,50	0,37	0,95	1,63	0,57

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da análise de conteúdo

Os atributos de curso, surgem como aqueles que melhor caracterizam as ofertas do total do mercado, sendo também o ponto-chave para as instituições 2, 3, 4, 5 e 7, com destaque para a área de atuação e a grade curricular, aprofundando-se na importância dada pelas IES para o currículo do curso. Assim, as instituições citadas concentram-se na apresentação de seus conteúdos programáticos, descrevendo uma síntese dos objetivos, conteúdos e aplicações dos cursos, apontando para as vantagens dos cursos em relação à área de atuação à qual eles se destinam.

Também aparecem com relevância na composição da oferta os atributos relativos à instituição de ensino, sendo o segundo tipo colocado no total do mercado e o primeiro para a IES 9, destacando-se a imagem de qualidade e a tecnologia, questões importantes para a reputação acadêmica da instituição. Nesse sentido, percebe-se que as instituições destacam em suas postagens a conquista de premiações, a autointitulação como referência em pós-graduação e a modernização de seus cursos, método de ensino e aprendizagem, equipamentos e infraestrutura.

Em terceiro lugar na caracterização do total da oferta surgem os atributos ligados aos motivos pessoais, tendo o de reconhecimento destacado como o com maior importância, seguido pelo oferecimento de novos conhecimentos. Logo em seguida aparecem os atributos relacionados ao mercado de trabalho, sendo o principal componente da oferta da IES 8, destacando-se a capacitação profissional e a progressão de carreira. Nesse aspecto, as instituições buscam direcionar a percepção do cliente atrelando seus cursos às conquistas e alavancagem de carreiras, apresentando imagens focando jovens bem-sucedidos em seus postos de trabalho, experiências que poderão ser vividas profissionalmente e depoimentos de ex-alunos demonstrando o sucesso em suas vidas e carreiras.

Por sua vez, os atributos de conveniência são aqueles menos utilizados no mercado como um todo para representar a oferta, embora sejam os principais diferenciais oferecidos pelas instituições 1, 6 e 9, tendo como destaque o preço e a localização. No tocante a política de preços divulga-se a concessão de descontos, parcelas e financiamentos e no que se refere à localização, as instituições demonstram preocupação em se comunicar e atrair os interessados da região.

6.3 Ciclo da Demanda e Oferta

Para a operacionalização do conceito de ciclo de vida da demanda e da oferta, é necessário considerar que para as empresas é importante manter um ciclo de comunicação interativa com o cliente, por meio de conteúdos informativos, sendo assim partindo-se da mesma análise de conteúdo realizada no item anterior, realizou-se uma redistribuição dos atributos de acordo com os estágios do ciclo da demanda e oferta, conforme demonstra a Tabela 18.

Tabela 18 - Atributos identificados nas postagens promocionais no Facebook e Instagram por estágio do ciclo da demanda e oferta

Atributos	Médias									Oferta
	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5	IES 6	IES 7	IES 8	IES 9	
Área de Atuação	0,00	0,88	0,50	0,13	1,00	0,00	0,56	0,14	0,17	0,65
Grade Curricular	0,00	0,55	0,00	0,75	0,59	0,13	0,35	0,14	0,06	0,41
Metodologia de Ensino	0,00	0,25	0,17	0,38	0,52	0,00	0,35	0,00	0,06	0,30
Duração do Curso	0,00	0,38	0,50	0,25	0,12	1,00	0,40	0,14	0,09	0,27
Corpo Docente	0,00	0,09	0,17	0,38	0,11	0,00	0,29	0,00	0,11	0,14
Material Didático	0,00	0,03	0,00	0,13	0,02	0,00	0,10	0,00	0,00	0,04
Introdução	0,00	2,18	1,33	2,00	2,37	1,13	2,04	0,43	0,49	1,79
Imagem de Qualidade	0,67	0,65	0,50	0,38	0,65	1,00	0,83	0,19	0,91	0,68
Tecnologia	0,00	0,57	0,33	0,38	0,27	0,00	0,56	0,81	0,74	0,49
Internacionalização	0,00	0,00	0,00	0,00	0,26	0,13	0,04	0,00	0,00	0,09
Direção	0,00	0,18	0,00	0,00	0,05	0,00	0,08	0,00	0,09	0,08
Atendimento	0,00	0,05	0,00	0,13	0,04	0,25	0,15	0,00	0,00	0,06
Infraestrutura de Apoio	0,00	0,05	0,00	0,13	0,05	0,00	0,13	0,00	0,00	0,05
Infraestrutura Física	0,00	0,06	0,00	0,00	0,07	0,00	0,06	0,00	0,06	0,05
Crescimento	0,67	1,55	0,83	1,00	1,38	1,38	1,85	1,00	1,80	1,50
Reconhecimento	1,00	0,31	0,50	0,13	0,76	0,38	0,92	0,48	0,74	0,63
Capacitação Profissional	0,00	0,83	0,33	0,13	0,76	0,38	0,21	0,71	0,60	0,60
Progressão de Carreira	0,00	0,42	0,50	0,63	0,62	0,00	0,10	0,33	0,57	0,42
Novos Conhecimentos	0,67	0,40	0,17	0,00	0,38	0,00	0,13	0,14	0,17	0,27
Preço	1,00	0,09	0,83	0,00	0,11	0,50	0,06	0,19	0,66	0,20
Localização	0,00	0,05	0,17	0,00	0,12	1,00	0,00	0,00	0,91	0,19
Indicação de Alunos	0,00	0,05	0,17	0,00	0,10	0,00	0,25	0,24	0,17	0,13
Forma de Ingresso	1,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,15	0,76	0,03	0,11
Network	0,00	0,14	0,00	0,00	0,10	0,00	0,08	0,00	0,00	0,08
Flexibilidade	0,00	0,03	0,17	0,25	0,04	0,00	0,15	0,00	0,03	0,06
Indicação de Empresas	0,00	0,09	0,00	0,00	0,02	0,25	0,00	0,00	0,00	0,04
Empreendedorismo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,02	0,10	0,00	0,02
Indicação de Amigos e Familiares	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,03	0,02
Maturidade	3,67	2,42	2,83	1,13	3,09	2,50	2,13	2,95	3,91	2,78

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da análise de conteúdo

Nota-se que no total do mercado, como em praticamente todas as instituições, com exceção da IES 4, as ações de comunicação concentram-se em atributos que caracterizam o estágio da Maturidade, o que indica, de acordo com Mukerji e Tripathi (2004), que os cursos oferecidos já obtiveram aceitação na sociedade, sendo necessário defendê-los em relação à concorrência, voltando-se para um conteúdo informativo direcionado para atender as necessidades pessoais dos alunos, agregando atributos de motivação pessoal, de mercado de trabalho e de conveniência.

Em relação ao total do mercado as comunicações das instituições concentram-se em segundo lugar no estágio de Introdução, mesma tendência seguida pelas IES 2, 3, 5 e 7; já a IES 4 tem nessa fase a maioria de suas ações, que se caracteriza por ser o momento em que o curso está sendo introduzido na sociedade. Em tal estágio, a comunicação concentra-se em áreas-chave que caracterizam o produto, incluindo currículo do curso, corpo docente, qualidade da experiência do aluno, garantia de aprendizagem e, até mesmo, o redesenho da grade curricular no caso de cursos que estão sendo reformulados, como também foi identificado por Busing e Palocsay (2015).

Em relação ao estágio de Crescimento, período de rápida aceitação do curso pela sociedade, é o que menos se destaca em relação ao total das postagens estudadas, embora possua importância significativa nas comunicações das IES 1, 6, 8 e 9. Nesse estágio destacam-se os atributos que reforçam as características da marca, ou seja, focam na qualidade da instituição, como aponta Abdous (2009) a relatar que a questão da garantia da qualidade está na vanguarda das preocupações das instituições em crescimento, no sentido de manter suas posições no mercado.

Os resultados da operacionalização do ciclo da demanda e oferta, ao não oferecer um padrão claro do estágio dentro do mercado, seguem uma característica específica dos mercados de pós-graduação, levando em consideração a complexidade da recompra por parte dos alunos, embora possam ingressar em outro curso, ou até mesmo gerar indicações para o curso que realizaram, uma vez que o próprio aluno tem um ciclo de vida dentro da instituição, como apontam Oluseye, Tairat e Emmanuel (2014). Assim, as instituições precisam focar continuamente em novos alunos que não tenham conhecimento da oferta já consolidada, bem como, torna-se necessária a criação de novos cursos e a

reformulação daqueles já existentes para mantê-las competitivas no mercado, frente aos clientes.

Com isto, o ciclo da demanda e oferta não se dá na forma de uma curva em S típica, uma vez que segue um padrão de ciclo de vida diferente, identificado nos estudos de Mukerji e Tripathi (2004) como padrão de ciclo de reciclagem, em que normalmente se tem uma magnitude e duração menores do que o ciclo tradicional.

6.4 Estrutura Competitiva

Considerando que a Teoria da Firma em Marketing de Howard (1983) consiste na integração dos conceitos numa aproximação sistêmica, para a operacionalização do conceito de estrutura competitiva partiu-se das informações obtidas sobre os demais conceitos para aplicar uma análise de agrupamento com o objetivo de prever uma tendência de estrutura competitiva para o mercado em análise.

Em um primeiro momento a partir da matriz de proximidade, apresentada na Tabela 19, pode-se avaliar por meio das medidas de dissimilaridade, representadas pela distância euclidiana quadrática, as semelhanças das ofertas das IES que competem no mercado estudado, levando em conta a combinação de atributos que caracterizam a comunicação postada pelas IES em suas redes sociais.

Tabela 19 - Matriz de proximidade referente ao mercado de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial do município de Piracicaba-SP

IES	Distância Euclidiana Quadrática								
	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5	IES 6	IES 7	IES 8	IES 9
IES 1	0	163	128	192	142	116	152	84	118
IES 2	163	0	67	73	27	133	45	77	47
IES 3	128	67	0	92	58	124	76	72	28
IES 4	192	73	92	0	74	154	60	120	106
IES 5	142	27	58	74	0	116	46	66	40
IES 6	116	133	124	154	116	0	154	118	110
IES 7	152	45	76	60	46	154	0	74	70
IES 8	84	77	72	120	66	118	74	0	52
IES 9	118	47	28	106	40	110	70	52	0

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da análise de *cluster*

Conferindo as células destacadas em cinza na matriz, que representam as duas ofertas que mais se aproximam da oferta de cada instituição, é possível perceber que a IES 5 é aquela que mais se realça, ao estar entre as ofertas mais

semelhantes de 6 concorrentes, seguida pelas IES 2 e 7, que apontam relações de semelhanças com outras três ofertantes. Assim essas IES aparecem no centro da estrutura competitiva, abrangendo uma maior gama de atributos em suas propagandas. Por outro lado, as IES 6 e 1, respectivamente, são aquelas que apresentam ofertas mais distintas no mercado, utilizando uma combinação de atributos distante das demais concorrentes.

Porém, ao levar em conta que a teoria de Howard (1983), baseia-se na premissa de que as IES orientadas ao cliente são aquelas que possuem maior probabilidade de melhores resultados no mercado, é necessário analisar a distância das ofertas propostas pelas IES com aquilo que os clientes potenciais almejam no mercado, representado aqui pela combinação média de atributos levantada no modelo de decisão do cliente, conforme pode ser visualizado na Tabela 20.

Tabela 20 - Distância entre as ofertas das IES e o desejo médio dos alunos

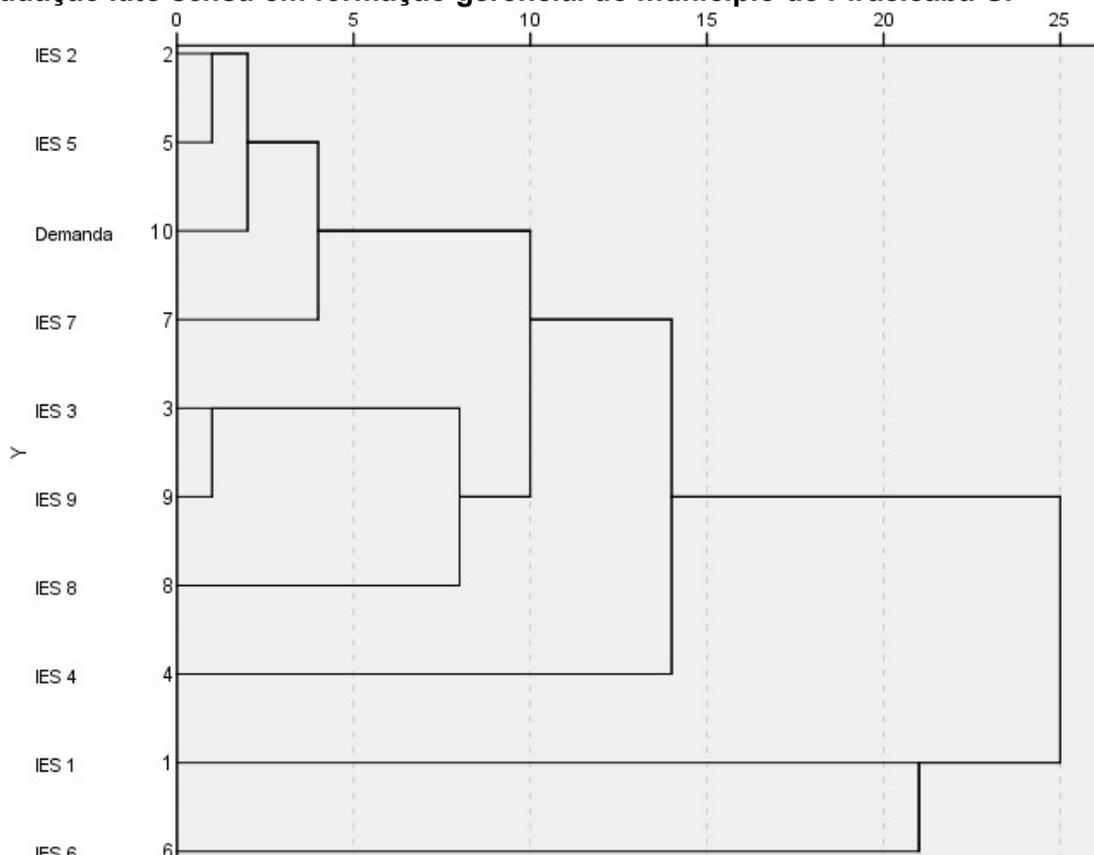
IES	Distância c/ Demanda
IES 5	31
IES 7	35
IES 2	38
IES 9	63
IES 4	69
IES 3	79
IES 8	95
IES 6	137
IES 1	173

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da análise de *cluster*

As IES 5, 7 e 2 são as que aproximam suas ofertas daquilo que a demanda procura em média no mercado, uma vez que conforme observado anteriormente na Tabela 17, são as instituições que melhor combinam os 5 tipos de atributos em suas postagens promocionais, bem como, também distribuem suas comunicações nos três estágios do ciclo de vida dos cursos, de acordo com a Tabela 18, atingindo assim uma amplitude maior de possíveis clientes. Já as IES 9, 4, 3 e 8, encontram-se numa posição intermediária da estrutura, sendo que abrem mão de alguns tipos de atributos em benefício de outros em suas propagandas, afastando-se assim de parte dos potenciais consumidores. Por fim, as IES 1 e 6, são as que mais se distanciam do “consumidor médio”, ao concentrar seus esforços de comunicação nos atributos de conveniência, atingindo um nicho específico de alunos que privilegiam tais atributos em suas escolhas.

O desenho da estrutura competitiva do mercado em análise, conforme descrito acima, pode ser melhor visualizado na Gráfico 03, que apresenta o dendograma usando a ligação média entre os grupos de IES por semelhança das propostas ofertadas e os desejos médios da demanda do mercado.

Gráfico 03 - Dendograma dos *clusters* da estrutura competitiva do mercado de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial do município de Piracicaba-SP



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da análise de *cluster*

Observa-se, pela análise do Gráfico 3, que as IES 5, 7 e 2, são as que estão mais próximas dos desejos dos alunos, estando diretamente ligadas com a demanda, melhor atendendo os diferentes interesses deste “consumidor médio”. Por sua vez, as IES 6 e 1 são as mais distantes dos desejos totais dos alunos, atendendo uma parcela específica de clientes potenciais, enquanto as demais instituições encontram-se numa distância intermediária, atingindo parcelas distintas dos desejos do mercado.

A posição no mercado do grupo de IES que está mais próximo dos interesses da demanda, pode ser explicado a partir dos achados de Ghosh, Javalgi e Whipple (2007) que identificaram que cada vez mais o público de formação gerencial está segmentado em diferentes grupos de alunos que diversas necessidades exclusivas. Dessa forma, para que uma instituição conquiste parcelas maiores deste mercado, é

necessário identificar tais necessidades e traçar estratégias para atender cada segmento, ou seja, é preciso combinar atributos que atendam diferentes pessoas, não concentrando sua comunicação em um só tipo de atributo.

Trazendo esta questão para o mercado como um todo, Thomas (2007), indica que as implicações da competição e da dinâmica competitiva para a educação gerencial, entre outras questões, incluem uma busca constante por melhorias de produtividade e segmentação criativa, um foco renovado nas competências centrais da escola de negócios e atributos viáveis, uma reorientação regular das disciplinas centrais dos cursos, e uma maior orientação para o cliente.

É neste tópico da orientação da oferta para o aluno, que as instituições que atendem tipos de atributos específicos devem atentar pois conforme apontam Burganova, Abdugalina e Tuyakova (2018), um processo educacional orientado para o aluno deve ser cada vez mais determinado pelo que os alunos desejam e tenham capacidade de alcançar do que pelo que a instituição pode ou quer ofertar.

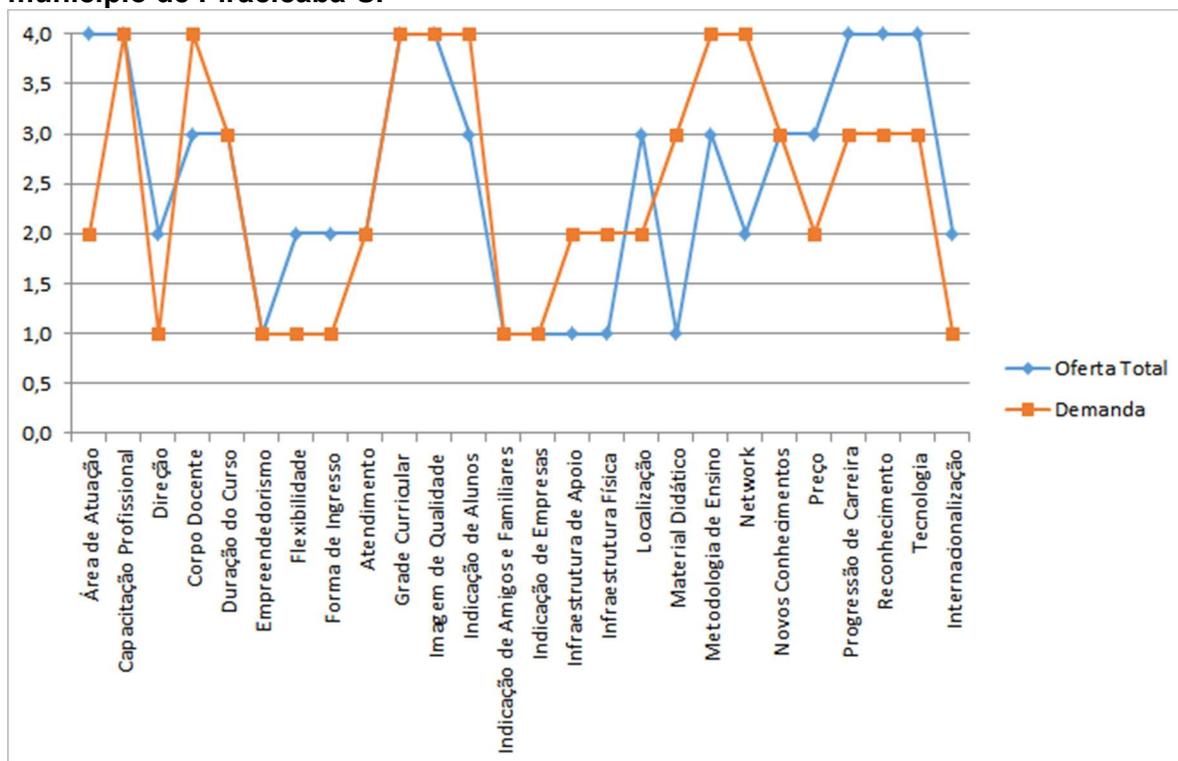
Porém, como Ng e Forbes (2009) sinalizam em seus estudos, embora, a orientação para o aluno ameace a autoridade da instituição sobre o que é bom para o aluno, isso não significa assumir estratégias de clientelismo que levem ao consumismo e desinteresse dos alunos, comunicando um processo de valor co-criado, em que a IES compromete-se a entregar atributos que auxiliem-na a alcançar suas expectativas de demanda futura.

6.5 Integração dos Conceitos

Considerando que a teoria de base do presente estudo consiste na integração dos 4 conceitos descritivos, acima operacionalizados, numa aproximação sistêmica, cabe agora integrar os resultados alcançados de forma a fornecer informações para gerar estratégias de atuação dentro da estrutura de mercado delineada.

Neste sentido, a Gráfico 04 integra a Hierarquia de Produtos com o Modelo de Decisão do Cliente, ao permitir a comparação dos atributos valorizados pelos alunos com os atributos oferecidos pelo mercado ofertante, relebrando que para tornar os resultados comparáveis realizou-se uma normalização por classes de peso, em que o peso 1, refere-se aos atributos de pouca relevância, os pesos 2 e 3 representam relevância intermediária e o peso 4 muita relevância.

Gráfico 04 - Comparação dos atributos valorizados pelos lados da oferta e da demanda do mercado de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial do município de Piracicaba-SP



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Pode-se perceber que em relação a 9 atributos os resultados são concidentes, ou seja, o grau de importância dispensado pela maioria das instituições se igualam a relevância declarada pelos consumidores, sendo tais atributos: capacitação profissional, duração do curso, empreendedorismo, atendimento, grade curricular, indicação de amigos e familiares, indicação de empresas, novos conhecimentos e imagem de qualidade, sendo que 3 destes atributos apresentam peso de importância máxima. Em termos estratégicos sugere-se a manutenção das estratégias adotadas em relação a estes quesitos, pois as instituições estão satisfazendo os desejos dos futuros alunos em tais aspectos.

Porém, 7 atributos encontrados no serviços oferecidos pela IES do mercado em análise estão sendo trabalhados com uma relevância menor do que aquela apontada pela demanda em seu processo de decisão, sendo eles, corpo docente, indicação de alunos, *network*, metodologia de ensino, infraestrutura de apoio, infraestrutura física e material, sendo que os 4 primeiros quesitos apontados estão entre os aqueles aos quais são atribuídos importância máxima pelos alunos potenciais, enquanto os demais atributos recebem relevância moderada.

Assim, em termos de estratégia competitiva, parece ser essencial um reforço dos atributos de maior relevância na oferta das instituições que almejam uma maior participação no mercado, buscando entender melhor o que procura a demanda em relação à estes aspectos e incluindo tais questões em seus serviços e na comunicação de seu posicionamento de mercado.

Tendo como base um estudo mais aprofundado na literatura utilizada na meta-análise, aponta-se que no que se refere ao corpo docente, os alunos buscam por cursos que sejam ministrados por professores com boa formação acadêmica, experiência docente e conhecimento teórico, mas também que tragam consigo experiência, prestígio e conhecimento profissional, técnico e prático, envoltos por boa didática e segurança em relação ao conteúdo apresentado, além de um bom relacionamento com a classe.

No tocante à indicação de alunos, o público alvo aponta que pesquisam a história de sucesso dos egressos de determinadas instituições e cursos, o perfil da experiência e o comportamento dos alunos presentes, além de levar em conta em sua decisões as recomendações de que já estudou ou estuda em certa IES.

Quando se pensa em *network* as questões relacionadas à indicação de alunos e corpo docente auxiliam neste aspecto, pois, os alunos potenciais buscam criar e ampliar uma rede de contatos qualificada e influente, o que depende de quem são os colegas e professores com quem vão relacionar-se, por outro lado a literatura levantada demonstra que esses clientes também buscam interações profissionais e de negócios, além de relações afetivas.

Por sua vez, no que tange à metodologia de ensino, os possíveis alunos almejam que as instituições foquem na aprendizagem, adotando metodologias inovadoras e ativas, utilizando tecnologia para o desenvolvimento das aulas, e lançando mão de sistemas modernos para a realização das atividades e avaliações, facilitando a didática das aulas por parte dos professores.

Já os atributos com relevância intermediária, também podem ser considerados estrategicamente no sentido de propiciar um diferencial para aquelas instituições que já entregam aquilo que é mais importante para os alunos.

Neste sentido em relação à infraestrutura física e de apoio os potenciais alunos por instalações físicas adequadas, salas confortáveis e funcionais com audiovisual e demais equipamentos necessários disponíveis, laboratórios bem

equipados, biblioteca que atenda adequadamente ao que o curso pede, boa infraestrutura de comunicação, serviços de apoio qualificados, além de estacionamento, acessibilidade e segurança. No que diz respeito ao material didático, os possíveis consumidores esperam que se adote material para leitura, pesquisa e reflexão com conteúdo de qualidade e aplicável na realidade profissional e que seja disponibilizado em diversos meios (físico, digital, virtual entre outros).

Desta forma, nota-se que embora os atributos que representam as evidências físicas do serviço possam ser importantes para diferenciar a oferta, são em grande parte os aspectos intangíveis que melhor personificam os desejos dos alunos. Considerando os anseios explicitados nos atributos corpo docente, indicação de alunos, *network*, metodologia de ensino, fica claro que a percepção de Ng e Forbes (2009) sobre a orientação da IES para o aluno aplica-se ao mercado em questão, pois os potenciais alunos não estariam praticando ações de um simples clientelismo e conscientes de sua participação para o sucesso do curso, cabendo às instituições comprometerem-se com estratégias que entreguem nos atributos características que auxiliem seus consumidores a alcançar suas expectativas de futuro.

No Gráfico 04, também é possível visualizar 9 atributos que compõem os serviços ofertados que se encontram com uma relevância superior daquela apontada pela demanda, sendo eles: área de atuação, localização, progressão da carreira, reconhecimento, tecnologia, direção, flexibilidade, forma de ingresso e internacionalização. Neste caso, aos 5 primeiros atributos são atribuídas pelos alunos uma importância intermediária, podendo ser mantidos pelas instituições como um diferencial, não se deixando de cuidar daqueles quesitos que a demanda atribui maior atenção.

Já no que se refere aos atributos de direção, flexibilidade, forma de ingresso e internacionalização, que estão entre os atributos de menor importância para o público consumidor, as instituições que mantiverem as estratégias focadas preferencialmente em tais quesitos estarão restringindo sua oferta a um nicho específico do mercado.

Após uma visão geral do mercado, a Tabela 21 permite uma análise mais detalhada em relação ao comportamento de cada instituição frente à demanda, permitindo uma certa integração também o conceito da Estrutura de Mercado.

Tabela 21 - Comparação dos atributos valorizados pelos lados da oferta e da demanda por IES do mercado de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial do município de Piracicaba-SP

Atributos	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5	IES 6	IES 7	IES 8	IES 9	Demanda
Área de Atuação	0	4	4	3	4	0	4	3	3	2
Grade Curricular	0	4	0	4	4	3	3	3	2	4
Metodologia de Ensino	0	3	3	4	4	0	3	0	2	4
Duração do Curso	0	4	4	3	2	4	4	3	2	3
Corpo Docente	0	2	3	4	2	0	3	0	2	4
Material Didático	0	1	0	3	1	0	2	0	0	3
Atributos do Curso	0	3	2	4	3	1	3	2	2	3
Imagem de Qualidade	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Tecnologia	0	4	3	4	3	0	4	4	4	3
Internacionalização	0	0	0	0	3	3	1	0	0	1
Direção	0	3	0	0	1	0	2	0	2	1
Atendimento	0	1	0	3	1	3	3	0	0	2
Infraestrutura de Apoio	0	1	0	3	1	0	3	0	0	2
Infraestrutura Física	0	2	0	0	2	0	2	0	2	2
Atributos da Instituição de Ensino	1	2	1	2	2	1	3	1	2	2
Reconhecimento	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
Novos Conhecimentos	4	4	3	0	4	0	3	3	3	3
Indicação de Alunos	0	1	3	0	2	0	3	3	3	4
<i>Network</i>	0	3	0	0	2	0	2	0	0	4
Empreendedorismo	0	0	0	0	1	0	1	2	0	1
Indicação de Amigos e Familiares	0	1	0	0	0	0	2	0	1	1
Atributos Ligados aos Motivos Pessoais	1	2	2	1	2	1	3	2	2	3
Capacitação Profissional	0	4	3	3	4	4	3	4	4	4
Progressão de Carreira	0	4	4	4	4	0	2	3	4	3
Indicação de Empresas	0	2	0	0	1	3	0	0	0	1
Atributos Relacionados ao Mercado de Trabalho	0	3	2	2	3	2	2	2	3	3
Preço	4	2	4	0	2	4	2	3	4	2
Localização	0	1	3	0	2	4	0	0	4	2
Forma de Ingresso	4	0	0	0	1	0	3	4	1	1
Flexibilidade	0	1	3	3	1	0	3	0	1	1
Atributos de Conveniência	2	1	3	1	2	2	2	2	3	2

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados de pesquisa

Pode-se perceber que a IES 1 apresenta em suas postagens promocionais uma importância menor do que a expressa pelos consumidores em 21 atributos, igualando a relevância em 1 quesito e oferecendo mais do que em média os alunos buscam em 4 pontos de análise. De forma geral, percebe-se que os resultados

coincidem apenas no que diz respeito aos atributos de conveniência, quando se analisam os demais tipos de atributos nota-se que a relevância do item em que a instituição investe está abaixo do que os potenciais clientes desejam.

Resultados semelhantes podem ser apontadas em relação às IES 3, 6 e 8, todas igualando ou superando (IES 3) os níveis das relevâncias com o que é buscado pela demanda apenas no tocante aos atributos de conveniência, além de quantidade expressiva de atributos com importância inferior que a indicada pelos potenciais alunos, 16, 17 e 16 quesitos, respectivamente.

Assim, pode-se deduzir que ao manter as estratégias atuais estas instituições restringiriam sua participação de mercado a um público muito específico, que dá preferência aos aspectos de conveniência em suas escolhas, sendo que as IES 3 e 8 estariam com uma pequena vantagem concorrencial frente às outras duas, por possuírem menos atributos abaixo da importância sinalizada pela demanda.

Por sua vez, as IES 5 e 7 são aquelas que mais se aproximam do que é desejado pelo alunos, por investir em atributos com relevância menor do que a sinalizada pelos potenciais alunos, 8 e 9, respectivamente. A diferença é que enquanto a IES 5 despense uma menor importância em relação ao que é buscado pelos consumidores para os atributos ligados aos motivos pessoais, a IES 7 apresenta um foco menor no que diz respeito aos atributos relacionados ao mercado de trabalho. Tais aspectos podem ser melhor trabalhados por estas instituições na busca por manter e ampliar a liderança do mercado.

Em seguida a tais instituições, apresenta-se a IES 2, dando importância menor em relação ao que é indicado pelos clientes potenciais a 11 atributos, concentrando-se naqueles ligados aos motivos pessoais e nos atributos de conveniência. Já a IES 9, embora apresente resultado semelhante, com 12 atributos com menor relevância do que a demanda deseja, concentra-os naqueles ligados aos motivos pessoais e nos atributos do curso.

Considerando que os atributos do curso tenham uma maior representatividade na decisão de escolha dos alunos do que os atributos de conveniência, a IES 2 estaria um pouco à frente na disputa concorrencial em relação à IES 9, porém ambas podem melhorar os aspectos citados buscando acirrar a concorrência com as instituições melhor posicionadas no mercado.

Por fim a IES 4 apresenta uma posição estratégica intermediária entre aquelas que melhor atendem os desejos da demanda e aquelas mais se distanciam do que é o buscado pela médias dos alunos potenciais, ao indicar em suas postagens promocionais um relevância menor do que expressam os consumidores no que diz respeito aos atributos ligados aos motivos pessoais, relacionados ao mercado de trabalho e aos quesitos de conveniência.

Avançando na matriz de integração para incluir o Ciclo da Demanda e Oferta, a Tabela 22, depois de agregados os tipos de atributos, apresenta a importância dispensada pelas instituições para cada estágio do ciclo, permitindo comparação com os estágios em que se encontra a demanda, em termos de informações que elas buscam para tomar suas decisões.

Tabela 22 - Comparação dos estágios do ciclo da demanda e oferta por IES do mercado de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial do município de Piracicaba-SP

Etapa	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5	IES 6	IES 7	IES 8	IES 9	Oferta Total	Demanda
Introdução	0	3	2	4	3	1	3	2	2	3	3
Crescimento	1	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2
Maturidade	1	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados de pesquisa

Atentando para o tipo de informações que os potenciais alunos buscam para auxiliar na tomada de decisões percebe-se uma certa prioridade às características dos cursos, uma vez que os atributos que representam o estágio de Introdução são aqueles que totalizam maior relevância, porém não abrem mão das características da instituição e do conteúdo informativo, já que os estágios de Crescimento e Maturidade apresentam importância moderada.

Tais resultados estão diretamente relacionados com outra especificidade do mercado de pós-graduação *lato sensu*, que é a baixa probabilidade de recompra por parte dos alunos, pois embora eles possam ingressar em outro curso, ou até mesmo gerar indicações para o curso que realizaram, surgindo sempre novos alunos que não tenham conhecimento da oferta já consolidada e muitas vezes forçando as instituições a criar novos cursos ou reformular aqueles já existentes para ampliar sua atuação no mercado.

Olhando para a oferta do mercado como um todo não se percebe uma distância muito grande de importância entre o que é comunicado e o que os consumidores buscam de informação, porém ao analisar cada instituição

isoladamente nota-se que as IES 2, 5 e 7 são aquelas que em média mais se aproximam do que é desejado em termos de informações por parte da demanda, ao terem a relevância de todos os estágios igualadas com a importância expressa pela clientela.

Já as IES 1 e 6 não atendem às necessidades de informações dos consumidores em nenhum estágio, apresentando uma relevância menor em todos eles, enquanto a IES 4 está em termos de comunicação abaixo no que se refere ao estágio de Maturidade e a IES 9 ao estágio de Introdução. Por outro lado, as IES 3 e 8 somente atendem às demanda comunicacionais dos potenciais alunos no que se refere ao estágio de Maturidade.

Desta forma percebe-se que esse ponto da análise coincide com a configuração da Estrutura de Mercado operacionalizada no item anterior deste estudo, em que as IES 5, 7 e 2, são aquelas que ocupam uma melhor posição ao mercado quando se leva em conta a orientação para o cliente/aluno; já as IES 6 e 1 são aquelas que teriam menor participação no mercado, atendendo uma parcela específica de clientes, enquanto as demais instituições encontram-se numa posição intermediária, atingindo parcelas distintas do mercado.

Assim, considerando-se o ciclo da demanda e oferta pode-se inferir que o maior ou menor sucesso das instituições em atender os desejos informacionais da demanda está relacionado com a habilidade estratégica de entender que o ciclo de vida de cursos de especialização segue um padrão diferente, conforme apontam os estudos de Mukerji e Tripathi (2004), sendo necessário adotar um ciclo de reciclagem, estando sempre preparadas para atender consumidores em diferentes estágios dentro do mercado.

Por fim, o Quadro 13, permite expandir a integração dos conceitos para a Hierarquia de Produtos em termos de tipos de cursos oferecidos, propiciando uma análise mais focada de como se dá a concorrência para cada serviço oferecido.

Quadro 13 - Ranking das instituições pos posicionamento na estrutura de mercado e tipo e quantidade de cursos

Generalistas	Especializados	Especializados em Nichos
IES 5 (2)	IES 5 (2)	IES 5 (1)
IES 7 (1)	IES 7 (1)	IES 7 (1)
IES 9 (1)	IES 2 (8)	IES 2 (3)
IES 4 (1)	IES 9 (8)	IES 9 (1)
IES 8 (2)	IES 4 (6)	IES 4 (1)
IES 6 (3)	IES 3 (2)	IES 8 (2)
IES 1 (1)	IES 8 (7)	IES 6 (2)
IES 2 (0)	IES 6 (7)	IES 1 (1)
IES 3 (0)	IES 1 (5)	IES 3 (0)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados de pesquisa

Primeiramente é importante apontar que no presente quadro não se apresentam os cursos generalistas com opção de especialização, pois apenas a IES 5 os oferecem, porém estes cursos também acabam concorrendo diretamente com os especializados, por isto estão considerados nesta categoria.

Assim, percebe-se que a IES 5 embora tenha posição de liderança no que se refere a ter uma oferta mais adequada ao que a demanda deseja em termos de atributos, este posicionamento no que se refere aos cursos especialistas limita-se a dois temas, recursos humanos e projetos, e no que se refere aos cursos que atendem nichos, apenas ao setor industrial. Muito próxima é a situação da IES 7, que restringe sua boa posição de mercado a um tema de especialização, projetos, e a um nicho setorial, o agronegócio.

Desta forma a IES 2, que não compete no segmento de cursos generalistas, ocupa uma posição de destaque em relação aos demais cursos, pois apresenta uma variedade maior, competindo diretamente com as instituições de melhor posição no que se refere as áreas de recursos humanos e projetos. Nas demais áreas de especialização a competição se dá entre as IES 9 e 4, que também apresentam uma diversidade de temas, porém com uma maior distância em relação aos atributos desejados pelo mercado alvo.

A IES 3 concorre apenas no segmento de cursos especialistas, atendendo especificamente a área jurídica, na qual concorre com apenas mais instituição (IES 9), porém estando relativamente distante, em termos de características de atributos, daquilo que os potenciais alunos almejam, ela pode ter sua posição ameaçada por outras instituições que decidam oferecer novos cursos nesta área.

Por sua vez, as IES 8, 6 e 1, atuam nos três segmentos, como uma interessante variedade cursos, porém restringindo seus públicos àqueles alunos que dão preferência pela conveniência em suas escolhas.

Portanto, percebe-se que a estratégia de quantidades e tipos de cursos oferecidos também pode alterar a configuração da estrutura de mercado, mesmo tendo como premissa a orientação ao cliente/aluno, ratificando a aplicabilidade da teoria de Howard (1983), que reitera a centralidade do conceito de marketing como um ponto focal ao considerar os clientes como força direcionadora dominante, porém sem deixar de lado aspectos da oferta.

De forma geral, os resultados aqui apurados colaboram com a lógica apontada por Jaworski, Kohli e Sahay (2000) de que uma empresa ao diferenciar seus produtos e serviços em atributos que não são comparáveis à concorrência podem modificar a estrutura de um determinado mercado e o processo de decisão dos consumidores e com isso poderia levar a uma melhor posição e participação de mercado e, se sustentada, poderia levar a um desempenho de longo prazo acima da média da empresa e de seus concorrentes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo encerra o estudo, com a consolidação final da pesquisa. Nesses termos, são retomados e discutidos as questões e o problema de pesquisa, os objetivos definidos, assim como os pressupostos de pesquisa. Após esta primeira discussão, são avaliadas as implicações acadêmicas e gerenciais do trabalho. Por fim, são apontadas e discutidas suas limitações e sugeridas algumas propostas de novos estudos.

O estudo desenvolvido originou-se a partir de diversas leituras e avaliações de outras pesquisas das áreas de formação gerencial, marketing aplicado a educação, orientação para o cliente/aluno, posicionamento competitivo e estrutura competitiva, bem como da atuação profissional do pesquisador na área e de diversos diálogos com gestores educacionais, e de modo mais intenso com a orientadora.

Os diversos questionamentos desenvolvidos, apontados no capítulo de Introdução, formaram a base dos objetivos delineados, e conduziram ao problema central de pesquisa. Estas questões, problema e objetivos são a seguir retomados e comentados à luz dos resultados do trabalho empírico piloto realizado.

Considerando que o objetivo geral da pesquisa foi verificar a aplicabilidade da operacionalização da integração dos conceitos da Teoria de Marketing da Firma, concebida por Howard (1983), para analisar a estrutura competitiva do setor de serviços educacionais de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, ao tomar como estudo piloto o município de Piracicaba-SP, conclui-se que o trabalho teve êxito ao permitir identificar o posicionamento das instituições que concorrem no mercado em análise levando-se em consideração a orientação para o aluno, ou seja, quanto mais próximo o serviço ofertado por uma IES encontra-se dos desejos declarados pelos alunos potenciais, melhores os resultados desta em termos de posição na estrutura competitiva delineada para o mercado.

Para atingir o objetivo proposto foi necessário definir uma metodologia para operacionalizar cada conceito descritivo que forma a teoria de base e que delimitou os objetivos específicos da pesquisa.

Assim, primeiramente por meio da realização de uma meta-análise foi possível estabelecer um Modelo de Decisão do Cliente, caracterizando o perfil da

demanda por cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, por meio da identificação e levantamento dos atributos que levam os alunos a escolher uma determinada instituição de ensino superior, sendo que entre os atrativos levantados na revisão da literatura apenas dois não tiveram significância comprovada na tomada de decisões do alunos, uso de mídias tradicionais e exigência da empresa, como pode-se visualizar no Quadro 14.

Quadro 14 - Conclusões sobre o grupo de hipóteses referente ao Modelo de Decisão do Cliente

Atributos	Hipóteses	Resultado
Grade Curricular	H1: A grade curricular é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Corpo Docente	H2: O corpo docente é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Metodologia de Ensino	H3: A metodologia de ensino é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Material Didático	H4: O material didático é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Duração do Curso	H5: A duração do curso é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Área de Atuação	H6: A área de atuação do curso é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Network	H7: A possibilidade de network é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Indicação de Alunos	H8: A indicação de alunos é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Novos Conhecimentos	H9: A busca por novos conhecimentos é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Reconhecimento	H10: A busca por reconhecimento é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Indicação de Amigos e Familiares	H11: A indicação de amigos e familiares é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada

Empreendedorismo	H12: A intenção em empreender é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Imagem de Qualidade	H13: A imagem de qualidade da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Tecnologia	H14: A inserção tecnológica da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Infraestrutura Física	H15: A infraestrutura física da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Infraestrutura de Apoio	H16: A infraestrutura de apoio da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Atendimento	H17: O atendimento dos funcionários é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Direção	H18: O atendimento da coordenação e direção é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Internacionalização	H19: A internacionalização da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Uso de Mídias Tradicionais	H20: O uso de mídias tradicionais por parte da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Não Validada
Capacitação Profissional	H21: A busca por capacitação profissional é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Progressão de Carreira	H22: A busca por progressão na carreira é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Indicação de Empresas	H23: A indicação de empresas é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada

Exigência da Empresa	H24: A exigência da empresa é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Não Validada
Preço	H25: O preço e a forma de pagamento do curso é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Localização	H26: A localização da instituição é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Forma de Ingresso	H27: A forma de ingresso ao curso é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada
Flexibilidade	H28: A flexibilidade oferecida pelo curso é um atributo com importância significativa para a escolha de um aluno pelo curso de uma instituição	Validada

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados de pesquisa

Considerando os atributos com significância atestada encontram-se na preferência da demanda os atributos do curso, tendo como destaques a grade curricular, o corpo docente e a metodologia de ensino, seguidos dos atributos ligados aos motivos pessoais, destacando a questão da *network* e a indicação de alunos e ex-alunos de determinada instituição.

Tal resultado indica que grande parte do mercado-alvo de cursos de especialização tem consciência das especificidades de tais serviços ao dar posição de destaque em sua tomada de decisão para os aspectos intangíveis da oferta, cujo alcance depende diretamente de sua participação na produção deste serviço, ou seja, entendendo o processo de co-criação que caracteriza a educação, não praticando ações de um simples clientelismo, corroborando com as teorias sobre a orientação para o aluno.

Posteriormente, por meio de uma análise de conteúdo realizada estudando as postagens promocionais efetivadas pelas instituições em suas redes sociais foi possível verificar a oferta, determinando a Hierarquia de Produtos e observando os atributos utilizados para caracterizar os diferentes cursos que formam esse setor educacional, indentificando-se que ressaltam os atributos de curso, com destaque para a área de atuação e a grade curricular; e os atributos da instituição de ensino, destacando-se a imagem de qualidade e a tecnologia. Porém três instituições

apresentam os atributos de conveniência como pontos principais de sua oferta, principalmente no que se refere a preço e localização.

Assim, nota-se que nem todas as instituições seguem os embasamentos da orientação para o aluno de comunicar que o serviço educacional diz respeito a um processo de valor co-criado, em que a IES compromete-se a investir em atributos que auxiliem a alcançar as expectativas de futuro dos alunos, aproximando-se de uma estratégia que restringe suas ofertas aos consumidores que escolhem por conveniência.

Uma segunda análise de conteúdo utilizando as mesmas postagens promocionais permitiu analisar o comportamento da oferta e da demanda durante o ciclo de vida dos cursos ministrados ao fundamentar o Ciclo da Demanda e Oferta, designando que tal ciclo não se dá na forma de uma curva em S típica, como aponta a teoria, uma vez que segue um padrão de ciclo de vida diferente, denominado Ciclo de Reciclagem, o qual normalmente tem uma magnitude e duração menores do que o ciclo tradicional, uma vez que as instituições precisam focar continuamente em novos alunos que não tenham conhecimento da oferta já consolidada, bem como, torna necessária a criação de novos cursos e a reformulação daqueles já existentes para mantê-las competitivas no mercado.

Em seguida, aplicando uma Análise de *Cluster*, avaliou-se a Estrutura Competitiva do mercado, tendo em consideração que a concepção teórica que as instituições direcionadas para o aluno são mais propensas a terem melhores resultados, apontando que grupo de IES está mais próximo dos interesses da demanda, é formado por aquelas instituições que melhor combinam os atributos que atendem a diferentes segmentos de alunos, não concentrando sua comunicação em um só tipo de diferencial, pois um processo educacional orientado para os alunos deve ser cada vez mais determinado pelo que eles desejam e tenham capacidade de alcançar do que pelo que a instituição pode ou quer ofertar.

Ou seja, este estudo possibilitou apontar que a aplicação da Teoria de Marketing da Firma é capaz de identificar e explicar as características da estrutura competitiva do mercado de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial, levando em consideração que as IES direcionadas para o cliente/aluno estão mais propensas a terem melhores resultados, como questionado no início da pesquisa, pois elas apresentam posição de destaque no mercado piloto em questão.

Com isto, integrando-se os quatro conceitos acima mencionados, pode-se responder à questão central de pesquisa, no sentido de que a aplicação operacional da Teoria de Marketing da Firma permite instrumentalizar a adoção de estratégias de marketing pelas instituições de ensino que visam assumir um melhor posicionamento competitivo considerando sua estrutura e estratégias de sustentabilidade no mercado, já que indica que uma IES ao diferenciar seus produtos e serviços em atributos que não são comparáveis à concorrência podem modificar a estrutura de um determinado mercado e o processo de decisão dos consumidores e com isso levar a uma melhor posição e participação de mercado.

Neste sentido, o estudo também valida os pressupostos de pesquisa, pois as instituições de ensino que oferecem em seus serviços atributos mais próximos daqueles que os potenciais alunos almejam assumem um melhor posicionamento competitivo no mercado; a estrutura competitiva desse mercado considerando a oferta atual de cursos é desenhada a partir da operacionalização dos conceitos que formam a Teoria de Marketing da Firma de Howard (1983); e a reavaliação de estratégias competitivas orientadas ao aluno podem alterar tal estrutura, uma vez que ela depende das condutas dos ofertantes no sentido de melhor atender a demanda.

7.1 Contribuições Acadêmicas e Gerenciais

Esta pesquisa, embora baseada na esfera da ciência administrativa, ao se situar na linha de pesquisa do Marketing, conversou diretamente com outras ciências, sobretudo a Educação e a Economia.

No que se refere a Administração, o estudo discutiu as questões relativas à aplicação de conceitos de marketing, mais especificamente o marketing de serviços e social, num ambiente peculiar, que é o setor educacional, em especial o mercado de cursos de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial.

Quanto à Educação, ao tratar tal mercado, o trabalho trouxe a tona a discussão da sobre a aplicação ou não do marketing nesta esfera, lançando mão das teorias de orientação ao aluno.

Por sua vez, pelo lado da Economia, debruçando-se na Teoria da Firma, propiciou-se utilizar a riqueza sistemática e lógica dessa ciência para discutir estrutura de mercado e competitividade na ótica do marketing.

Desta forma, pensando academicamente, a pesquisa contribui ao resgatar uma teoria bastante citada por sua importância histórica, ao buscar construir uma Teoria da Firma na ótica do Marketing, porém pouco aplicada operacionalmente, e demonstra que ela é viável para se estudar um mercado competitivo, com tantas especificidades, como o mercado de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial.

Os resultados alcançados também referendam apontamentos de estudos anteriores que tratam da formação gerencial sob a ótica da *management industry*, da Teoria da Firma, do Marketing de Serviços e Educacional, da orientação para o cliente e para o aluno e do ciclo de vida dos serviços educacionais, demonstrando a riqueza de detalhes que a aplicação da Teoria de Marketing Firma de Howard (1983) possibilita em termos de análise de mercado.

Também é interessante argumentar como a adoção de uma metodologia funcional, para operacionalizar tal teoria, permite vislumbrar prováveis estratégias para a atuação gerencial das instituições no mercado, auxiliando no processo de avaliação e permitindo mudanças de posicionamento e alterações da estrutura competitiva, além de permitir uma ação sustentável no mercado, com desempenho de longo prazo acima da média da empresa e de seus concorrentes, mesmo levando em consideração a complexidade do serviço prestado.

7.2 Limitações e Oportunidades de Estudos Futuros

Em termos de limitações, deve-se lembrar que o período de levantamento de informações para a operacionalização dos conceitos de Ciclo da Demanda e Oferta e Hierarquia de Produtos, junto às redes sociais das instituições que formam o mercado piloto, se deu entre agosto de 2019 e agosto de 2020, sendo assim impactada pelos desafios que as IES tiveram para dar continuidade a suas atividades frente à pandemia de Covid-19, infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global, que se manifestou a partir do final de 2019. Ou seja, os

resultados alcançados traz em si comportamentos específicos relacionados com este momento, que podem ou não se consolidar num futuro próximo, cabendo uma reaplicação da pesquisa como um estudo futuro para comparar estratégias e posicionamento antes, durante e após a pandemia.

Outro ponto a se apontar é que o presente trabalho não se propôs a se aprofundar nas estratégias gerenciais que podem ser tomadas pelas instituições, indicando caminhos pelos quais pode-se atuar. Portanto, tendo-se em vista os resultados alcançados, novos estudos podem concentrar-se na análise detalhada das diferentes estratégias possíveis frente aos cenários apontados.

Também, deve-se reforçar que o presente estudo caracteriza-se como um piloto para analisar a viabilidade da utilização da operacionalização da teoria em estudo, a partir da sinalização positiva do seu uso, cabendo, então, expandir a aplicação do modelo metodológico para o total do mercado de formação gerencial nacional, incluir os cursos à distância, inclusive comparando os achados nas duas modalidades, podendo também ser replicado em mercados de outros países, permitindo a comparação entre as características locais de cada estrutura competitiva. É também possível aplicar esta metodologia para outros setores competitivos, pois ela mostrou-se adaptável a diferentes especificidades setoriais.

REFERÊNCIAS

- ABDOUS, M. E-learning quality assurance: a process-oriented lifecycle model. **Quality Assurance in Education**. v. 17, n. 3, p. 281-295, 2009.
- ABERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. Patterns of industrial innovation. **Technology Review**. v. 80, n. 7, p. 40-47, 1978.
- ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. **Academy of Management Review**. v. 16, n. 3, p. 586-612, 1991.
- ABRAHAMSON, E. Management fashions. **Academy of Management Review**. v. 21, n. 1, p. 254-285, 1996.
- AGUIAR, K. R. Futuro do trabalho ou trabalho sem futuro: uma crítica à educação superior à luz da moldura analítica das habilidades socioemocionais. Brasília: UNB. Dissertação (Mestrado em Economia), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.
- AGUILAR, L.; SOUZA, R. B. Uma breve análise do potencial da formação continuada como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**. v. 10, n. 1, p. 1-25, 2019.
- AL-DULAIME, Z. Y. S. Education, educational services and their quality. **Journal of Marketing Management**. v. 4, n. 1, p. 58-66, 2016.
- AL-MUTAIRI, A.; SAEID, M. Factors affecting students' choice for mba program in kuwait universities. **International Journal of Business and Management**. v. 11, n. 3, p. 119-128, 2016.
- ALFINITO, S.; GRANEMANN, S. R. Escolha de uma IES em função da utilidade do usuário potencial: o estudante. In: ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. (Org.). **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALVES, H. M. B. **O marketing das instituições de ensino superior: o caso da Universidade da Beira Interior**. Covilhã: UBI, 1999. Dissertação (Mestrado em Gestão), Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, 1999.
- ALWI, S. F. S.; KITCHEN, P. J. Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: cognitive or affective brand attributes? **Journal of Business Research**. v. 67, n. 11, p. 2324–2336, 2014.
- AMBA - ASSOCIATION OF MASTERS IN BUSINESS ADMINISTRATION. MBA accreditation criteria. Disponível em: <<http://www.mbaworld.com>>. Acesso em: 26 ago. 2017.
- AN, T. L.; CUOGHI, O. A. A utilização da estatística na Ortodontia. **Revista Dental Press Ortodontia e Ortopedia Facial**. v. 9, n. 6, p. 97-108, 2004.

ANDERSON, P. F. Marketing, strategic planning and the theory of the firm. **Journal of Marketing**. v. 46, n. 2, p. 15-26, 1982.

AHMADI, Z. **Market orientation and public housing companies in the Swedish declining market**. Stockholm: KTH, 2016. Tese (Doutorado em Economia Imobiliária e de Construção), Department of Real Estate and Construction Management, Royal Institute of Technology, 2016.

AHN, J. S.; LEE, S.B. A study on the effects of employees' emotional labor on customer orientation and business performance in restaurants. **Culinary Science & Hospitality Research**. v. 23, n. 8, p. 67-82, 2017.

ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C.; CAVALCANTI, B. S. B. Habilidades e competências do controller: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. v. 13, n. 38, p. 52-64, 2014.

ARBAUGH, J. B. An empirical verification of the community of inquiry framework. **Journal of Asynchronous Learning Networks**. v. 11, n. 1, p. 73-85, 2007.

ARBAUGH, J. B. Does the Community of Inquiry Framework Predict Outcomes in Online MBA Courses?. **International Review of Research in Open and Distance Learning**. v. 9, n. 2, p. 1-21, 2008.

AVLONITIS, G. J.; GOUNARIS, S. P. Marketing orientation and company performance: a comparative study of industrial vs. consumer goods companies. **Industrial Marketing Management**. v. 26, n. 5, p. 385-402, 1997.

BACELLAR, F. C. T.; IKEDA, A. A. Objetivos e expectativas de alunos de MBA executivos. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 3, n. 3, p. 70-90, 2005.

BALDWIN, T. T.; PIERCE, J. B.; JOINES, R. C.; FAROUK, S. The elusiveness of applied management knowledge: a critical challenge for management educators. **Academy of Management Learning & Education**. v. 10, n. 4, p. 583-605, 2011.

BAMBACAS, M.; SANDERSON, G. B. Instructional preferences of students in transnational chinese and english language MBA programs. **Journal of University Teaching & Learning Practice**. v. 8, n. 1, p. 1-12, 2011.

BANDEIRA, M. L.; GONÇALVES, C. A. G.; VEIGA, R. T.; HUERTAS, M. K. Z. Avaliação da qualidade do ensino de pós-graduação: elementos para a construção e validação de um instrumento de pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 22, 1998, Foz do Iguaçu, **Anais do ENANPAD**, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BELCH, G. E.; BELCH, M. A. Evaluating the effectiveness of elements of integrated marketing communications: a review of research. **Skap Journal**. v. 4, n. 1, p. 185-204, 2016.

BENNIS, W. G.; O'TOOLE, J. How Business Schools Lost Their Way. **Harvard Business Review**. v. 83, n. 5, p. 96-104, 2005.

BENTLEY, Y.; SELASSIE, H.; SHEGUNSHI, A. Design and evaluation of student-focused elearning. **Electronic Journal of e-Learning**. v. 10, n. 1, p. 1-12, 2012.

BENTLEY, Y.; SHEGUNSHI, A.; SCANNELL, M. Evaluating the impact of distance learning support systems on the learning experience of MBA students in a global context. **Electronic Journal of e-Learning**. v. 8, n. 2, p. 51-62, 2010.

BERG, T.; MADSEN, D. O. The historical evolution and popularity of activity-based thinking in management accounting. **Journal of Accounting & Organizational Change**. v. 16, n. 3, p. 401-425, 2020.

BERGAMO, F. V.; PONCHIO, M. C.; ZAMBALDI, F.; GIULIANI, A. C.; SPERS, E. E. De *prospect* a aluno: fatores influenciadores da escolha de uma instituição de ensino superior. **BASE**. Porto Alegre, v. 7, n. 3, p. 182-193, 2010.

BIAZON, V. V.; VAN DAL, J. L. G.; MESACASA, K. S. Comunicação de marketing educacional a partir dos atributos de preferência do consumidor na escolha de uma instituição de ensino superior. **Semana Acadêmica UniFatecie**. v. 1, n. 1, p. 1-15, 2012.

BISSCHOFF, A.; BISSCHOFF, C. A. Empirical evaluation of a forecasting model for successful facilitation on telematic learning programmes. **South African Journal of Higher Education**. v. 16, n. 2, p. 104-111, 2002.

BLACKBURN, G. Which Master of Business Administration (MBA)? Factors influencing prospective students' choice of MBA programme: an empirical study. **Journal of Higher Education Policy and Management**. v. 33, n. 5, p. 473-483, 2011.

BLEDSON, M. T.; OATSVALL, R. Graduates: perceptions of MBA value. **American Journal of Business Education**. v. 2, n. 2, p. 1-6, 2009.

BOFFO, V.; MELACARNE, C. Employability in adult and higher education. **New Directions for Adult and Continuing Education**. n. 163, p. 163-169, 2019.

BRAVIN, F. H. D. A.; IKEDA A. A. Uma discussão sobre o composto de marketing no contexto educacional. **Pensamento & Realidade**. São Paulo, v. 25, n. 1, p. 79-101, 2010.

BREI, V. A.; VIEIRA, V. A.; MATOS, C. A. Meta-análise em marketing. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**. v. 13, n. 2, p. 84-97, 2014.

BREWER, L.; RICK, H.; GRONDIN, K. A. Improving digital library experiences and support with online research guides. **Online Learning**. v. 21, n. 3, p. 135-150, 2017.

BRONEMANN, M. R.; SILVEIRA, A. Marketing em instituições de ensino superior: a promoção do processo seletivo. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, v. 1, 2004.

BROWN, T. J.; MOWEN, J. C.; DONAVAN, D. T.; LICATA, J. W. The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. **Journal of Marketing Research**. v. 38, n. 1, p. 110-119, 2002.

BURGANOVA, R. I.; ABDUGALINA, S. E.; TUYAKOVA, A. E. Improving the quality of education through student-centered education. **Series of Social and Human Sciences**. v. 6, n. 322, p. 102-104, 2018.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**. v. 2, n.1, p. 79-110, 2003.

BUSING, M. E.; PALOCSAY, S. W. Operations management in the design and execution of MBA programs. **Journal of Education for Business**. v. 91, n. 2, p. 75-82, 2016.

CACCIOLATTI, L.; LEE, S, H. Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: the moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. **Journal of Business Research**. v. 69, n. 12, 5597-5610, 2016.

CAETANO, J. G.; SILVA, R. D. O. A publicidade nas instituições de ensino superior do alto e médio vale do Itajaí. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO (INTERCOM), 27, 2004, Porto Alegre, **Anais do INTERCOM**, 2004.

CAMARGOS, M. A.; COUTINHO, E. S. A teoria da firma e a fundamentação teórica para fusões e aquisições: uma análise de suas interfaces. **RAC-Eletrônica**. v. 2, n. 2, p. 273-295, 2008.

CARROL, N.; BURKE, M. Learning effectiveness using different teaching modalities. **American Journal of Business Education**. v. 3, n. 12, p. 65-76, 2010.

CARTON, G.; MCMILLAN, C.; OVERALL, J. Strategic capacities in US universities: the role of business schools as institutional builders. **Problems and Perspectives in Management**. v. 6, n. 1, p. 186-198.

CARVALHO, B. G.; BERBEL, M. C. **Marketing educacional: como manter e conquistar mais alunos**. 2 ed. São Paulo: Alabama, 2001.

CARVALHO, P. J. O. **Discurso pedagógico na educação permanente em saúde: estudo de curso de Educação a Distância no Ensino Superior**. São Paulo: PUC, 2018. Tese (Doutorado em Educação), Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2018.

CASTO, F. M. M.; SPINOLA, C. A. Metodologia de pesquisas na internet: breves considerações sobre uma pesquisa qualitativa em turismo nas redes sociais. **Revista Iberoamericana de Turismo**. v. 5, n. 1, p. 170-188, 2015.

CHAMORRO, E. T.; LAISECA, A. M. F.; CORREA, M. P. G. Intención emprendedora en Colombia: el caso de los estudiantes de Maestría en Administración. **Revista Escuela de Administración de Negocios**. n. 86, p. 93-113, 2019.

CHAMORRO, E. T.; TAMAYO, J. M. A.; BLANDÓN, C. M. Aspectos sociodemográficos y familiares e intención empresarial en estudiantes de Maestría en Administración en Colombia. **Estudios Gerenciales**. v. 34, n. 149, p. 422-434, 2018.

CHANG, W.; PARK, J. E.; CHAIY, S. How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. **Journal of Business Research**. v. 63, n. 8, p. 849-855, 2010.

CHARLES, L.; JOEL, C.; SAMWEL, K. C. Market orientation and firm performance in the manufacturing sector in Kenya. **European Journal of Business and Management**. v. 4, n. 10, p. 20-27, 2012.

CHEN, C. C.; JONES, K. T. Blended learning vs. traditional classroom settings: assessing effectiveness and student perceptions in an MBA accounting course. **Journal of Educators Online**. v. 4, n. 1, p. 1-15, 2007.

CHIU, R. Relationships between motivators and criteria in the selection of a distance learning MBA programme in Hong Kong. **Career Development International**, v. 4, n. 1, p. 26-33, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHUNG, Q. B. Sage on the stage in the digital age: the role of online lecture in distance learning. **Electronic Journal of e-Learning**. v. 3, n. 1, p. 1-14, 2005.

CHUNG, Y. C. Customer relationship management activities and operational performance in Taiwan engineering consultant companies. **International Journal of Business and Social Research**. v. 5, n. 10, p. 22-32, 2015.

CIURANA, A. M. G.; LEAL FILHO, W. Education for sustainability in university studies: experiences from a project involving european and latin american universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**. v. 7, n.1, p. 81-93, 2006.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**. v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing educacional**. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora e Hopper Editora, 2004.

COLLEY, R. H. **DAGMAR**: sistema de definição de objetivos publicitários para medir a eficiência da propaganda. São Paulo: Pioneira, 1976.

CONTO, S. M.; CYRNE, C. C. S.; BARDEN, J. E. Crescimento da firma contemporânea: estudo de caso de uma instituição de ensino superior. **Gestão Universitária na América Latina**. v. 8, n. 1, p. 282-297, 2015.

CONTRERAS, C. E. M. Calidad del servicio en los estudios de postgrado: caso de estudio: maestría en administración del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial. **Visión Gerencial**. v. 11, n. 1, p. 125-150, 2012.

CORNACHIONE JR, E. B.; NOVA, S. P. C. C.; TROMBETTA, M. R. Educação *on-line* em contabilidade: propensão e aspectos curriculares. **Contabilidade & Finanças**. v. 18, n. 45, p. 9-21, 2007.

COSTA, F. J. **A influência do valor percebido pelo cliente sobre os comportamentos de reclamação e boca a boca**: uma investigação em cursos de pós-graduação *lato sensu*. São Paulo: FGV, 2007. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2007.

COSTA, F. J. Formação em administração na perspectiva do aluno: valor percebido no curso, percepção do prestígio e identificação com a profissão. **Ciências Administrativas**. v. 14, n. 1, p. 151-163, 2008.

COSTA, A. S. M.; BARROS, D. F.; SARAIVA, L. A. S. *Management industry*. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 12, n. 1, p. 1-6, 2014.

COUTINHO, E. S.; AMARAL, H. F.; BERTUCCI, L. A. O impacto da estrutura de propriedade no valor de mercado de empresas brasileiras. **Revista de Administração**. v. 41, n. 2, p. 197-207, 2006.

COUTINHO, F. C. C. **Avaliação da qualidade dos serviços de uma instituição de ensino superior**. Salvador: UFBA. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

CRESCITELLI, E.; MANDAKOVIC, T. Tangibilização dos serviços no processo de comunicação: um estudo exploratório em curso de MBA. **Organização & Sociedade**. v. 16, n. 50, p. 497-517, 2009.

CRESCITELLI, E.; STEFANINI, A. O licenciamento de marcas estudo de caso: Mattel do Brasil – marca Barbie. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP (SEMEAD), 10, 2007, São Paulo, **Anais do SEMEAD**, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. São Paulo: Penso, 2010.

CRUZ, J. F. P.; WOOD JR, T. Para que Serve um MBA?. **GV Executivo**. v. 12, p. 32-35, 2013.

CRUZ, V. L. L.; MOTA, K. M.; BARBOSA, V. S.; PERINOTTO, A. R. C. Redes sociais como estratégia de marketing turístico: o Facebook e a região norte do Estado do Piauí – Brasil. **Turydes**. v. 12, n. 13, 2012.

CURRALL, S. C., HAMMER, T. H., BAGGET, L. S., DONIGER, G. M. Combining qualitative and quantitative methodologies to study group processes: an illustrative study of a corporate board of directors. **Organizational Research Methods**. v. 2, n. 1, p. 5–36, 1999.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: John Wiley Professio, 1992.

D'ALESSIO, F. A.; AVOLIO, B. E.; CHARLES, V. Studying the impact of critical thinking on the academic performance of executive MBA students. **Thinking Skills and Creativity**. v. 31, n. 7, p. 275-283, 2019.

DAKDUK, S.; MALAVÉ, J.; TORRES, C. C.; MONTESINOS, H.; MICHELENA, L. Admission criteria for MBA programs: a review. **SAGE Open**. v. 6, n. 4, p. 1-16, 2016.

DALMÁCIO, F. Z.; CORRAR, L. J. A concentração do controle acionário e a política de dividendos das empresas listadas na BOVESPA: uma abordagem exploratória à luz da teoria de agência. **Revista de Contabilidade e Organizações**. v. 1, n. 1, p. 16-29, 2007.

DALVA, G. **A política de formação de professores a distância: avaliando o curso *lato sensu* para gestores escolares (2010-2012)**. Natal: UFRN, 2015. Tese (Doutorado em Educação), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

DAMASO, J. C. G. **Otimização do processo de seleção de atributos para agrupamento de dados**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia Civil), Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

DANSO, A. **The effects of market orientation on business performance: the mediating role of internal communication: case study of VODAFONE GHANA**. Kumasi: KNUST, 2015. Dissertação (Mestrado em Filosofia do Marketing), School of Humanities and Social Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, 2015.

DAS, S. K. M.; VELMURUGAN, R. Skill for employability among MBA students: the gap between skill and employability - a study conducted among MBA students and employers. **Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems**. v. 11, n. 7, p. 1-7, 2019.

DAWES, J. The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. **Marketing Bulletin**. v. 10, n. 3, p. 65-75, 1999.

DAY, G. S. The product life cycle: analysis and applications issues. **Journal of Marketing**. v. 45, n. 4, p. 60-67, 1981.

Day, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**. v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988.

DEMIREL, A. G.; ONER, M. A. Revisiting Schein (1965) study on the managerial values and attitudes of MBA students. **International Review of Management and Marketing**. v. 5, n. 2, p. 73-84, 2015.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 1, p. 23-37, 1993.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market Focused Management**. v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998a.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. The market orientation construct: correlations, culture, and comprehensiveness. **Journal of Market Focused Management**. v. 2, n. 3, p. 237-239, 1998b.

DESHPANDÉ, R. **Developing a market orientation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. E., JR. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**. v. 53, n. 1, p. 3-15, 1989.

DESLAURIERS, J.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J.; GROULX, L. H.; LAPERRIERE, A.; MAYER, R.; PIRES, A. P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

DESSOTTI, L.; PAVAN, A. A.; CUNHA, H. F. O marketing educacional aplicado nas instituições de ensino superior como ferramenta de competitividade. **Conexão Eletrônica**. v. 10, n. 1, p. 582-592, 2013.

DÍAZ, I. A.; RECHE, M. P. C.; RODRÍGUEZ, J. M. R. Competencia digital de un tutor e-learning: un modelo emergente de buenas prácticas docentes en TIC. **Texto Livre**. v. 12, n. 3, p. 49-68, 2019.

DINIZ, C. C.; VIEIRA, D. J. Ensino superior e desigualdades regionais: notas sobre a experiência recente do Brasil. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**. v. 36, n. 129, p. 99-115, 2015.

DOBSON, G.; FRYE, R.; MANTENA, R. Leadership training in an MBA program using peer-led team learning. **American Journal of Business Education**. v. 6, n. 2, p. 177-190, 2013.

DOLLINGER, M.; LODGE, J.; COATES, H. Co-creation in higher education: towards a conceptual model. **Journal of Marketing for Higher Education**. v. 28, n. 2, p. 2010-231, 2018.

DOMINGUES, O.; MARTINS, G. A. O gerenciamento de categorias no varejo: um estudo de caso da COOP – cooperativa de consumo. In: SEMINÁRIOS DE

ADMINISTRAÇÃO FEA/USP (SEMEAD), 7, 2004, São Paulo, **Anais do SEMEAD**. 2004.

DUARTE, N. O.; OLIVEIRA, F. S.; PIRES, M. A. L.; ANDRADE, F. M.; PAULA, P. P. Avaliação das expectativas relacionadas aos serviços de uma instituição de ensino superior segundo o modelo SERVQUAL. **Alicance**. v. 22, n. 3, p. 410-424, 2015.

DUESING, R. J.; LING, J.; YANG, J. The use of a well-designed instructional guideline in online MBA teaching. **e-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching**. v. 10, n. 2, p. 15-34, 2016.

DURÃO, A. F. **Controle percebido e a dominância na educação a distância – EAD**: um estudo das interpretações do consumidor sobre sua interação com o ambiente de serviço online. Recife: UFPE, 2011. Tese (Doutorado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, 2011.

DURSUN, T.; OSKAYBAS, K.; GOKMEN, C. Perceived quality of distance education from the user perspective. **Contemporary Educational Technology**. v. 5, n. 2, p. 121-145, 2014.

EBERLE, L.; MILAN, G. S.; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. **RAE-eletrônica**. v.9, n.2, art. 7, 2010.

ELLIOTT, C.; SOO, K. T. The returns to an MBA degree: the impact of programme attributes. **Economics Working Paper Series**. n. 6, p. 1-15, 2012.

ELLIOTT, C.; SOO, K. T. The impact of MBA programme attributes on post-MBA salaries. **Education Economics**. v. 24, n. 4, p. 427-443, 2016.

ENCIO, H. A.; REFOZAR, R. F. G.; LAGUADOR, J. M. Impact of MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION program to its graduates' job performance. **Asia Pacific Journal of Academic Research in Social Sciences**. v. 3, p. 51-60, 2018.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Consumer Behavior**. 5. ed. Chicago: Dryden Press, 1986.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002, p. 11-22.

EPSTEIN, R. H.; CLINTON, M. S.; GABROVSKA, K.; PETRENKO, O. Changes in motivation during an MBA program: gender makes a difference from first-year to graduation. **Academy of Educational Leadership Journal**. v. 17, n. 2, p. 103-120, 2013.

EVERETT, D. R. Factors that influence transfer of learning from the online environment. **Information Systems Education Journal**. v. 8, n. 4, p. 1-13, 2010.

EVIRGEN, H.; ÇENGEL, M. determination of critical achievement factors in distance education by using structural equationmodel : a case study of E-MBA program held

in Sakarya University. **Turkish Online Journal of Educational Technology**. v. 11, n. 3, p. 94-104, 2012.

FAMA, E. F.; MILLER, M. H. **The Theory of Finance**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1972.

FAULDS, D. J. Overcoming geographical obstacles: the use of skype in a graduate-level social media and marketing course. **American Journal of Business Education**. v. 8, n. 2, 79-94, 2015.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, N. A. C. **Modelo de avaliação de impactos de programas de capacitação de empreendedores sociais**. Florianópolis: UFSC, 2013. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; ROCHA, E. C.; PARANHOS, R.; SILVA JÚNIOR, J. A. O que é, para que serve e como se faz uma meta-análise?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 9, 2014, Brasília, **Anais do Encontro da ABCP**, 2014.

FIGUEROA, A. C. Teoría de modelos mentales y el constructo experiencia de marca: un estudio de caso en una escuela de negocios chilena. **Estudios Gerenciales**. v. 35, n. 152, p. 301-312, 2019.

FILIP, A. Marketing theory applicability in higher education. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. n. 46, p. 912-916, 2012.

FISCHER, T. M. D. A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. **Revista de Administração Pública**. v. 27, n. 4, p. 11-20, 1993.

FISCHER, T. M. D. Difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial, p. 123-139, 2001.

FRAMBACH, R. T.; FISS, P. C.; INGENBLEEK, P. T. M. How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. **Journal of Business Research**. v. 69, n. 4, p. 1428–1436, 2016.

FRANCO, E. Marketing educacional. In: SEMINÁRIO GESTÃO DE IES: da teoria à prática. 2000, Brasília, **Anais do Seminário Gestão de IES**, 2000.

GANTMAN, E. R. Escuelas de negocios latinoamericanas: un análisis empírico. **Contaduría y Administración**. v. 58, n. 3, p. 279-298, 2013.

GAVA, R.; SILVEIRA, T. A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 11, n.2, p. 49-69, 2007.

GHOSH, A. K.; JAVALGI, R.; WHIPPLE, T. W. Service strategies for higher educational institutions based on student segmentation. **Journal of Marketing for Higher Education**. v. 17, n. 2, p. 238-255, 2007.

GLASS, G. V. Primary, secondary and meta-analysis of research. **Educational Researcher**. v. 5, n. 10, p. 3-8, 1976.

GRANOVETTER, M. Coase revisited: business groups in the modern economy. **Industrial and Corporate Change**. v. 4, n. 1, p. 93-130, 1995.

GRISI, C. C. H.; GRISI, J. R. M; SANTOS, R.C. (1983). Marketing: as controvérsias do marketing moderno. **Revista de Administração**. v. 18, n. 4, p. 59-65, 1983.

GROHMANN, M. Z.; RISS, L. A.; BATTISTELA, L. F. Avaliação dos cursos do programa nacional de formação de administração pública (PNAP): a visão dos discentes de uma instituição federal de ensino superior. **Gestão Universitária na América Latina**. v. 7, n. 2, p. 175-197, 2014.

GRZEDA, M.; MILLER, G. E. the effectiveness of an online MBA program in meeting mid-career student expectations. **Journal of Educators Online**. v. 6, n. 2, p. 1-16, 2009.

GULID, N. Student loyalty toward master's degree business administration curriculum at Srinakharinwirot University. **American Journal of Business Education**. v. 4, n. 8, p. 49-56, 2011.

GUTTMAN, R.; PLIHON, D. O endividamento do consumidor no cerne do capitalismo conduzido pelas finanças. **Economia e Sociedade**. v. 17, Edição Especial, p. 575-610, 2008.

HACKBARTH NETO, A. A.; STEIN, C. E. **Uma abordagem dos testes não-paramétricos com utilização do Excel**. Disponível em http://www.mat.ufrgs.br/~viali/estatistica/mat2282/material/textos/artigo_11_09_2003.pdf. 2003.

HAIR JR, J. F.; HARRISON, D. E.; RISHER, J. J. Marketing research in the 21st century: opportunities and challenges. **Brazilian Journal of Marketing**. v. 17, n. 5, p. 666-699, 2018.

HAMZAH, M. I.; OTHMAN, A. K.; HASSAN, F. Moderating role of customer orientation on the link between market oriented behaviors and proactive service performance among relationship managers in the business banking industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. v. 224, p. 109-116, 2016.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. **Journal of Marketing**. v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HARRIS, L. C. Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach. **Journal of Market Focused Management**. v. 5, n. 3, p. 239-270, 2002.

HASENCLEVER, L.; TORRES, R. L. O modelo estrutura, conduta e desempenho e seus desdobramentos. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 41-54.

HESLOP, L. A.; NADEAU, J. Branding MBA programs: the use of target market desired outcomes for effective brand positioning. **Journal of Marketing for Higher Education**. v. 20, n. 1, p. 85-117, 2010.

HILL, F. M. Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer. **Quality Assurance in Education**. v. 3, n. 3, p. 10-21, 1995.

HINCK, G.; RICE, K.; LOWENTHAL; P.R.; PERKINS, R. Visions of quality assurance in online MBA programs. **Online Learning Journal**. v. 22, n. 4, p. 243-261, 2018.

HOADLEY, E. D. Teaching a hybrid MBA course: a case study in information technology from the student perspective. **American Journal of Business Education**. v. 2, n. 6, p. 61-69, 2009.

HOBSON, C. J.; STRUPECK, D.; GRIFFIN, A.; SZOSTEK, J; ROMINGER, A. S. Teaching MBA students teamwork and team leadership skills: an empirical evaluation of a classroom educational program. **American Journal of Business Education**. v. 7, n. 3, p. 191-212, 2014.

HOLBROOK, M. B. Gratuities and latitudes in M.B.A. attitudes: customer orientation and the business week poll. **Marketing Letters**. v. 4, n. 3, p. 267-278, 1993.

HOUKE, C. Designing and using projects with real world application in a MBA managerial accounting class: the case of the balanced scorecard. **Journal of Learning in Higher Education**. v. 13, n. 2, p. 33-38, 2017.

HOWARD, J. A.; SHETH, J. **The theory of buyer behavior**. New York: John Wiley, 1969.

HOWARD, J. A. Marketing theory of the firm. **Journal of Marketing**. v. 47, n. 4, p. 90-100, 1983.

HOWARD, J. A. **Consumer behavior in marketing strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 1989.

HULT, T.G.; KETCHEN, D.J. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. **Strategic Management Journal**. v. 22, n. 1, p. 899-906, 2001.

HUNT, S. D. General theories and the fundamental explananda of marketing. **Journal of Marketing**. v. 47, n. 4, p. 9-17, 1983.

HUNT, S. D.; SPECK, P. S. Specialization and the MBA: is the broad MBA passé?. **California Management Review**. v. 29, n.3, 159-175, 1986.

HUSSAIN, I. Study on instructional paradigms of virtual education in Pakistan: a learners' perspective. **Turkish Online Journal of Educational Technology**. v. 11, n. 2, p. 178-186, 2012.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; OLIVEIRA, T. M. V. Educação continuada para executivos: considerações sobre as expectativas e os atributos importantes para o aluno em um MBA. **Revista de Economia e Administração**. v. 2, n. 3, p. 11-25, 2003.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior 2014**: notas estatísticas. Distrito Federal, 2015.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Sucesso, mídia de negócios e a cultura do *management* no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 12, n. 1, p. 86-111, 2014.

IVANOVA, O. **Management education for innovation: developing a study course to improve innovation capacity of MBA students**. Barcelona: UAB, 2016. Tese (Doutora em Educação), Departamento de Pedagogía Sistemática y Social, Universitat Autònoma de Barcelona, 2016.

JACQUES, S. M. C. **Bioestatística**: princípios e aplicações. Porto Alegre: Artmed, 2003.

JANGL, P. Relationship between market orientation and business performance in czech and german high-tech firms. **Trziste**. v. 27, n. 2, p. 153-170, 2015.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

JAWORSKI, B. J.; KOHLY, A. K. & SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 1, 2000.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JIANG, Y. A multilevel comprehensive assessment of international accreditation for business programmes-based on AMBA accreditation of GDUFS. **Higher Education Studies**. v. 7, n. 4, p. 15-24, 2017.

KANAGAL, N. B. Development of market orientation for marketing strategy formulation. **International Journal of Marketing Studies**. v. 9, n. 4, p. 54-65, 2017.

KANAGASABAI, K. Market orientation and company performance: a study of selected japanese and sri lankan companies. **Journal of Faculty of Economics**. v. 44, n. 4, p. 291-308, 2008.

KARAMANOS, N. **Studying the adoption and learning processes of online interactivity**. London: MUL, 2011. Tese (Doutorado em Estudos Profissionais), Middlesex University, 2011.

KENNEDY, K. N.; GOOLSBY, J. R.; ARNOULD, E. J. Implementing a customer orientation: extension of theory and application. **Journal of Marketing**. v. 67, n. 4, p. 67-81, 2003.

KETKAR, M.; VAIDYA, O. S. Evaluating and ranking candidates for MBA program: Mahalanobis Taguchi System approach. **Procedia Economics and Finance**. v. 11, p. 654-664, 2014.

KETTUNEN, J. Implementation of strategies in continuing education. **International Journal of Educational Management**. vol. 19, n. 3, p. 207-217, 2005.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**. v. 69, n. 2, p. 24-41, 2005.

KIRK, J., MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, J. MARKOR: a Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**. v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. The influence of coworker feedback on salespeople. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 4, p. 82-94, 1994.

KOSUGE, R. Measuring market orientation in the context of service organizations: a context-specific study. **Annals of Business Administrative Science**. v.14, n. 3, p. 135-146, 2015.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **The Journal of Marketing**. v. 33, n. 1, p. 10-15, 1969.

KROMYDAS, T. Rethinking higher education and its relationship with social inequalities: past knowledge, present state and future potential. **Palgrave Communications**. v. 3, n. 1, p. 1-12, 2017.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA DA ANPEC, 20, 1992, Campos do Jordão, **Anais do Encontro Nacional da ANPEC**, 1992.

LATHAM, G; LATHAM, S; WHYTE, G. Fostering integrative thinking: adapting the executive education model to the MBA program. **Journal of Management Education**. v. 28, n. 1, p. 3-18, 2004.

LAVIDGE, R. J.; STEINER, G. A. A model for predictive measurements of advertising effectiveness. **Journal of Marketing**. v. 25. n. 6, p. 59-62, out. 1961.

LAW, M; LAW, M. Assessing connectedness in an online MBA course. **Journal of Instructional Pedagogies**. v. 21, p. 1-8, 2018.

LEE, C. S.; OOI, A. S.; ZENN, M. R.; SONG, D. H. The utility of a master of business administration degree in plastic surgery: determining motivations and outcomes of a formal business education among plastic surgeons. **Plastic and Reconstructive Surgery Global Open**. v. 6, n. 6, 2018.

LEE, G. H.; JANG, B. J.; YOON, J. E.; KIM, Y. B. A study on the effects of internal customer assistance activity on market orientation and customer orientation. **Journal of the Korea Safety Management and Science**. v. 14, n. 3, p. 245-257, 2012.

LEVITT, T. Exploit the Product Life Cycle. **Harvard Business Review**, v. 43, n. 6, p. 81-94, 1965.

LIMA, M. C. Globalização ou internacionalização do ensino superior?. **Revista da ESPM**. São Paulo, v. 13, n. 4, 2006.

LOCK, A. R. The future of the MBA in the UK. **Higher Education**. v. 31, p. 165-185, 1996.

LOPES, E. L.; SILVA, D. Modelos integrativos do comportamento do consumidor: uma revisão teórica. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, v. 10, n. 3, p. 03-23, 2011.

LOPES, H. C. Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglass North. **Revista de Economia Política**. v. 33, n. 4, p. 619-637, 2013.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACADAR, B. M. **A efetividade de construtos de marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves (RS)**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

MADSEN, D. O.; STENHEIM, T. Doing research on “management fashions”: methodological challenges and opportunities. **Problems and Perspectives in Management**. v.11, n.4, p. 68-76, 2013.

MAESTRO FILHO, A. D. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. Belo Horizonte:

UFMG, 2004. Tese (Doutorado em Administração), Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

MAGALHÃES, P. M. M. S. **Lato sensu**: rito que não cessa de não se inscrever. Salvador: UNEB, 2017. Tese (Doutorado em Educação e Contemporaneidade), Faculdade de Educação, Universidade Estadual da Bahia, 2017.

MAINARDES, E. W.; DESCHAMPS, M.; DOMINGUES, M. J. C. S. Estratégias de captação de alunos para cursos de graduação em administração: um estudo sobre fatores de atratividade de estudantes. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI), 10, 2007, Rio de Janeiro, **Anais do SIMPOI**, 2007.

MAKUU, M.; NGARUKO, D. Innovation and development in blended learning mode in higher learning institutions: interactive experiences from OUT's postgraduate students and instructors. **Huria Journal**. v. 18, n. 1, p. 42-85, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012

MANEA, N.; PURCARU, M. The evolution of educational marketing. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*. v. 17, n.4, p.37-45, 2017.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINS, P. R.; FERREIRA, V. C. P.; COSTA, D. V. F. Fatores de influência na escolha de um curso de pós-graduação: uma análise do MBA em gestão estratégica de pessoas da UFJF. **Gestão Universitária na América Latina**. v. 7, n. 2, p. 86-107, 2014.

MASQUIETTO, C. D.; PIZZINATTO, N. K.; PIZZINATTO, A. K.; ZACCARIA, R. B. Marketing no ensino superior: atributos valorizados pelos discentes de curso de especialização. **Gestão Universitária na América Latina**. v. 10, n. 4, p. 227-251, 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: execução e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAVONDO, F. T.; CHIMHANZI, J.; STEWART, J. Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance. **European Journal of Marketing**. v. 39, n. 11/12, p. 1235-1263, 2005.

MAZON, G.; LIMA, M. V.; SOARES, T. C.; SERRA, F. O uso da metodologia multicritério em apoio a decisão construtivista para avaliar o desempenho do programa de cursos de pós-graduação *lato sensu*. **Economia e Gestão**. v. 12, n. 28, p. 30-52, 2012.

MAZZON, J. A. Usin the methodological association matrix in marketing studies. **Brazilian Journal of Marketing**. v. 17, n. 5, p. 747-758, 2018.

MEDEIROS, M. M.; XAVIER, R. V.; HOPPEN, N.; WAWGINIAK, F. M. G.; CAYE, A.; LISBOA, S. M. A institucionalização da acreditação internacional em escolas de

gestão e negócios brasileiras: fatores determinantes, perspectivas e desafios. **Gestão Universitária na América Latina**. v. 11, n. 2, p. 222-248, 2018.

MEDIANO, J. M. **Customer orientation in highly relational services**: antecedents and consequences. London: UOWL, 2018. Tese (Doutorado em Filosofia), University of West London, 2018.

MEGER, J. A.; DIXON, P. Teaching personal epistemology and decision making in a global leadership course. **International Journal of Teaching and Learning in Higher Education**. v. 31, n. 2, p. 310-322, 2019.

MELO, D. B. L. **Formação do gestor escolar em curso de pós-graduação**: análise da experiência da escola de gestores da educação básica em Pernambuco. Recife: UFPE, 2013. Tese (Doutorado em Educação), Centro de Educação, Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

MELO, J. M. S. **Validação do teste TSIN (QL) como instrumento de avaliação qualitativa do processo de ensino e aprendizagem**. Fortaleza: UFC, 2018. Tese (Doutorado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, 2018.

MENEGHELLI, P. J. M. **Atributos de atração para cursos superiores**: um estudo com alunos ingressantes. Blumenau: FURB, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, 2011.

MICHAEL, S. O. American higher education system: consumerism versus professorialism. **International Journal of Education Management**. v. 11, n. 3, p. 117-130, 1997.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como entender a babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MIHAIL, D. M.; ELEFTERIE, K. A. Perceived effects of an MBA degree on employability and career advancement. **Career Development International**. v. 11, n. 4, p. 353-361, 2006.

MILAN, G. S.; EBERLE, L.; CORSO, A.; TONI, D. D. A qualidade em serviços e a satisfação de clientes: comparação entre a percepção de alunos de graduação e de pós-graduação de uma IES. **Revista de Administração da UFSM**. v. 8, n. 3, p. 415-437, 2015.

MILL, J. S. **Princípios de economia política**. São Paulo: Nova Cultural, 1983.

MIRANDA, C. M. S.; DOMINGUES, M. J. C. S. Razões para escolha de uma IES: uma abordagem sobre o perfil sócio-econômico de alunos interessados em cursar administração. In: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANGRAD), 27, 2006, São Luís, **Anais do ENANGRAD**. 2006.

MOHER, D., LIBERATI, A., TETZLAFF, J., & ALTMAN, D. G. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **Annals of internal medicine**. v. 151, n. 4, p. 264-269, 2009.

MOKHTARAN, M.; KOMEILIAN, B. Exploring the effect of customer orientation on Dana insurance performance considering the intermediary role of customer relations and service quality management. **International Review**. n. 3-4, p. 51-61, 2016.

MONTEIRO, L. A. S. A pós-graduação *lato sensu* em administração no Brasil: um estudo de caso. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS (CIGU), 8, 2008, Assunção, **Anais do CIGU**, 2008.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Estatística aplicada e probabilidade para engenheiros**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

MOORI, R. G.; MARCONDES, R. C.; ÁVILA, R. T. A análise de agrupamentos como instrumento de apoio à melhoria da qualidade dos serviços aos clientes. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 6, n. 1, p. 63-84, 2002.

MORAES, E. A.; GRAELM, A. R.; SANCHEZ, O. P.; MESQUITA, F. S. B. Seleção de cursos de educação continuada por executivos de empresas. **RAE-eletrônica**. v. 5, n. 2, art. 13, 2006.

MORAES, L. R. **Inovações curriculares**: um estudo de caso do curso de pós-graduação *lato sensu* MBA gerenciamento de obras, tecnologia e qualidade da construção. São Paulo: PUC, 2014. Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2014.

MORARU, A. D.; DUHNEA, C. Customer orientation in the marketing activity of romanian companies. **Management Strategies Journal**. v. 26, n. 4, p. 698-703, 2014.

MOTTA, F. C. P. A questão da formação do administrador. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 23, n. 4, p. 53-55, 1983.

MOURA, G. L. Hipergeneralizações: organizações são quase qualquer coisa em bestsellers de introdução à Administração. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 12, n. 1, p. 62-85, 2014.

MOURA, P. N. **O marketing de mídias sociais e a influência no comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: UNESA, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Mídias Digitais), Universidade Estácio de Sá, 2010.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUKERJI, S.; TRIPATHI, P. Academic program life cycle: a redefined approach to understanding market demands. **Journal of Distance Education**. v. 19, n. 2, p. 14-27, 2004.

MUND, A. L.; DURIEUX, F.; TONTINI, G. A influência do marketing na opção do aluno pela Universidade Regional de Blumenau. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO (INTERCOM), 24, 2001, Campo Grande, **Anais do INTERCOM**, 2001.

MURIEL, W.; GIROLETTI, D. Captação e retenção de alunos no ensino superior. **Cultura e Fé**. v. 33, n. 128, p. 59-81, 2010.

MURPHY, G. D. An MBA cohort's use of an enterprise social network for collaborative learning. **e-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching**. v. 10, n. 1, p. 1-19, 2016.

MYERS, M. D. Qualitative research in information systems. **MIS Quarterly**. v.21, n.2, p. 241-242, Jun. 1997.

NA, Y. K.; KANG, S.; JEONG, H. Y. The effect of market orientation on performance of sharing economy business: focusing on marketing innovation and sustainable competitive advantage. **Sustainability**. v. 11, n. 729, p. 1-19, 2019.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

NARVER, J. C., & SLATER, S. F. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**. v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

NASCIMENTO, E. M.; VENEROSO, J.; MATIAS, M. A.; CORNACCHIONE JR, E. B. Variáveis que influenciam a escolha dos estudantes por cursos de pós-graduação lato sensu a distância na área de negócios. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. v. 8, n. 1, p. 73-95, 2014.

NAUDÉ, P.; IVY, J. The marketing strategies of universities in the United Kingdom. **International Journal of Educational Management**. v. 13, n. 3, p. 126-134, 1999.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. An evolutionary theory of economic change. In: FOSS, N. J. (org.). **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, p. 82-99, 1997.

NG, I. C. L.; FORBES, J. Education as service: the understanding of university experience through the service logic. **Journal of Marketing of Higher Education**. v. 19, n. 1, p. 38-64, 2009.

NICHOLLS, J.; HARRIS, J.; MORGAN, E.; CLARKE, K.; SIMS, D. Marketing higher education: the MBA experience. **International Journal of Educational Management**. v. 9, n. 2, p. 31-38, 1995.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores?. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n.2, p.44-54, 2003.

NICOSIA, F. M. **Consumer decision processes: marketing and advertising implications**. New Jersey: Prentice-Hall, 1966.

NUNES, G. T.; LANZER, E. A.; SERRA, Fernando R.; FERREIRA, M. P. Emergência do marketing nas instituições de ensino superior: um estudo exploratório. **Análise**. Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 173-198. 2008.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. **European Journal of Marketing**. v. 41, n. 7/8, p. 868-887, 2007.

ODOOM, R.; KODUAH, E. Y. T. Service brand orientation and firm performance: the moderating effects of relationship marketing orientation and customer orientation. In: ROSSI, P.; KREY, N (org.). **Finding new ways to engage and satisfy global customers, developments in marketing science**: proceedings of the Academy of Marketing Science. Louisiana: Springer, 2019.

OLUSEYE, O. O.; TAIRAT, B. T.; EMMANUEL, J. O. Customer relationship management approach and student satisfaction in higher education marketing. **Journal of Competitiveness**. v. 6, n. 3, p. 49-62, 2014.

OLIVARES, A. M.; LADO, N. Market orientation and business economic performance: a mediated model. **International Journal of Service Industry Management**. v. 14, n. 3, p. 284-309, 2003.

OLIVEIRA, A. E. A. S; BERGAMASCHI, T. G.; CABANÃS, L. A; VIOTTO, P. J; TÓFOLI, I. A influência dos cursos de pós-graduação e MBA na carreira do profissional brasileiro. **Cognitio**. v. 2, n. 1, p. 1-15, 2011.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. O processo de posicionamento competitivo em marketing. In: ENCONTRO DE MARKETING (EMA), 2, 2006, Rio de Janeiro, **Anais do EMA**, 2006.

OLIVEIRA, F. B.; CRUZ, F. O. Revitalizando o processo ensino-aprendizagem em administração. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 5, Edição especial, p. 1-13, 2007.

PAIVA, R. V. C.; GONÇALVES, R. G.; BARBOSA, F. V.; SILVA, G. A. V. Reflexões sobre o conceito de competitividade segundo a teoria da firma. **Reuna**. v.14, n.2, p. 49-57, 2009.

PALÁCIO, A. B.; MENESES, G. D.; PÉREZ, P. J. P. The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. **Journal of Educational Administration**. v. 40, n. 5, p. 486-505, 2002.

PANIZZON, M.; TONI, D. D.; LARENTIS, F.; MILAN, G. S. A percepção da imagem de preço em serviços: um estudo de abordagem quantitativa sobre os cursos de *lato sensu* de uma universidade. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 19, n. 3, p. 646-674, 2013.

PARK, K.; KIM, M.; YOH, E. The effects of market orientation on business performance and job satisfaction in the textile firms: focused on textile firms located in Daegu and Kyungbuk Province. **Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles**. v. 32, n. 3, p. 408-417, 2008.

PASSYN, K.; DIRIKER, M. The regional MBA: distinct segments, wants, and needs. **American Journal of Business Education**. v. 4, n. 11, p. 43-54, 2011.

PATTA, R. R.; MAINARDES, E. W. Um estudo sobre brand personality no ensino superior privado. **Gestão Universitária na América Latina**. v. 13, n. 1, p. 251-271, 2020.

PÊGAS, T. R. **Determinação dos fatores relevantes para os alunos na escolha de um curso de Engenharia**. São Paulo: Insper, 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, 2013.

PELHAM, A. M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**. v. 38, n. 1, p. 48-67, 2000.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp. 2006.

PEREIRA, B. C. S. Implementação e mensuração da estratégia de orientação para o mercado. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP (SEMEAD), 8, 2005, São Paulo, **Anais do SEMEAD**, 2005.

PEREIRA, C. B.; TOLEDO, G. L; TOLEDO, L. A. Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. **Organizações & Sociedade**. v.16, n. 50, p. 519-543, 2009.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise *ex-ante* e *ex-post* à LBD/96. **Revista ANGRAD**. v. 7, n. 3, p. 107-129, 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 3, p. 76-88, 2006.

PETIT, F. Repositioning your EMBA program and reinventing your brand: a case study analysis. **American Journal of Business Education**. v. 2, n. 8, p. 75-84, 2009.

PFEFFER, J.; FONG, C. T. O fim das escolas de negócio?. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 2, p. 11-28, 2003.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. Palo Alto: Stanford University Press, 2003.

PIÑOL, S. T. Janela do cliente-aluno nos cursos de pós-graduação. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS (CIGU), 4, 2004, Florianópolis, **Anais do CIGU**, 2004.

PIRES, L. P.; SARFATI, G. Impacto dos cursos MBA da FGV São Paulo na promoção e na remuneração dos seus egressos. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 17, n. 3, p. 165-184, 2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTO, R. B. Atitude do consumidor: estrutura dos modelos teóricos. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, v. 9, n. 2, p. 41-58, 2010.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

RAOUF, A.; KALIM, R.; SIDDIQI, A.F. Gaps in management education: a case study of University of Management and Technology. **US-China Education Review**. v. 7, n. 11, p. 12-26, 2010.

RAYMOND, S. M. **Effective and ineffective university teaching from the students' and faculty's perspectives: matched or mismatched expectations?**. Exeter: UOE, 2008. Tese (Doutorado em Educação), University of Exeter, 2008.

REBEIZ, K. S. An insider perspective on implementing the harvard case study method in business teaching. **US-China Education Review**. v. 5, n. 10, p. 591-601, 2011.

ROCHA, H. E.; DELAMARO, M. C. Abordagem metodológica na análise de dados de estudos não-paramétricos, com base em respostas em escalas ordinais. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Ano 6, n. 3, 2011.

ROCHA, T.; STREHLAU, V. I. A evolução do marketing no Brasil. **Estudos ESPM**. v. 41, n. 404, p. 67-74, 2006.

ROSCOE, D. D.; JENKINS, S. A meta-analysis of campaign contributions' impact on roll call voting. **Social Science Quarterly**. V. 86, n.1, p. 52-68, 2005.

ROSENTHAL, R. Writing meta-analytic reviews. **Psychological Bulletin**. v. 118, n. 2, p. 183-197, 1995.

ROSCH, E.; MERVIS, C. B.; GRAY, D.; JOHNSON, D. M.; BOYES-BRAEM, P. Basic objects in natural categories. **Cognitive Psychology**. v. 8, n. 3, p. 382-439, 1976.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

RUAS, R. COMINI, G. M. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 5, Edição especial, p. 1-14, 2007.

RUBIN, R. S.; DIERDORFF, E. C. How relevant is the MBA? Assessing the alignment of required curricula and required managerial competencies. **Academy of Management Learning & Education**. v. 8, n. 2, p. 208-224, 2009.

RUEKERT, R. W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. **International Journal of Research in Marketing**. v. 9, n. 3, p. 225-245, 1992.

RYDZEWSKI, D. N.; EASTMAN, J. K.; BOCCHI, J. Important characteristics in an MBA program: the perceptions of online MBA students. **American Journal of Business Education**. v. 3, n. 4, p. 33-42, 2010.

SALLBY, P. E. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **RAE Light**. v. 4, n. 3, p. 6-12, 1997.

SALVADOR, A. B. **Fatores contribuintes para o desempenho do docente de marketing**: um estudo na pós-graduação *lato sensu*. São Paulo: USP, 2019. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2019.

SALVADOR, A. B.; IKEDA, A. A. O uso de metodologias ativas de aprendizagem em MBA de marketing. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 17, n. 1, p. 129-143, 2019.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2000. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SANFORD, D. M.; ROSS, D. N.; ROSENBLOOM, A.; SINGER, D.; LUCHSINGER, V. The role of the business major in student perceptions of learning and satisfaction with course format. **Journal of Online Learning and Teaching**. v. 10, n. 4, p. 535-551, 2014.

SANTOS, T.; LIMA, M. V. V.; BRUNETTA, D. F.; FABRIS, C.; SELEME, A. O desenvolvimento do marketing: uma perspectiva histórica. **Revista de Gestão USP**. v. 16, n. 1, p. 89-102, 2009.

SCAGLIONE, V. L. T.; PIZA, V. T. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Gestão Universitária na América Latina**. v. 4, n. 2, p. 167-181, 2011.

SCARPIN, M. R. S.; DOMINGUES, M. J. C. S.; SCARPIN, J. E. Fatores de atração como diferencial competitivo nos cursos de pós-graduação *lato sensu*. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP (SEMEAD), 13, 2010, São Paulo, **Anais do SEMEAD**, 2010.

SCARPIN, M. R. S.; DOMINGUES, M. J. C. S.; SCARPIN, J. Atributos competitivos nos cursos de pós-graduação *lato sensu*. **Administração: Ensino e Pesquisa**. v. 12, n. 3, p. 447-475, 2011.

SCARPIN, M. R. S.; SCHARF, E. R.; FERNANDES, J. O valor da marca na escolha do curso de pós-graduação *lato sensu* de uma IES do Vale do Itajaí – SC. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP (SEMEAD), 14, 2011, São Paulo, **Anais do SEMEAD**, 2011.

SCHARF, E. R.; SCARPIN, M. R. S. A importância da marca da instituição de ensino superior na escolha de um curso de pós-graduação *lato sensu*. **Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. v. 19, n. 2, p. 241-260, 2014.

SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark., 2001.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. São Paulo: Edunesp, 2017.

SEEMAN, E. D.; O'HARA, M. Customer relationship management in higher education: using information systems to improve the student-school relationship. **Campus-Wide Information Systems**. v. 23, n. 1, p. 24-34, 2006.

SHAPIRO, B. P. What the Hell Is Market Oriented?. **Harvard Business Review**. v. 66, p. 119-25, 1988.

SICURO, C. H.; HALPERN, E. E. Quem quer ser um gestor de recursos humanos? Reflexões sobre a formação e o perfil dos alunos de gestão de RH. **Administração em Diálogo**. v. 18, n. 3, p. 46-75, 2016.

SILVA, J. R. S.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. ano 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SILVA, C. M. **As novas tecnologias de informação e comunicação e a emergência da sociedade informacional**. Santa Maria: UFSM, 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pensamento Político Brasileiro), Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

SILVA, M. W. **Estratégias de *exploration* & *exploitation* e competências sob a perspectiva da educação**: um estudo das modalidades presencial e a distância em cursos de *lato sensu*, na área de gestão. São Paulo: Mackenzie, 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2009.

SILVA, V. L. Fundamentos do institucionalismo na teoria social de Thorstein Veblen. **Política & Sociedade**. v. 9, n. 17, 2010.

SILVA FILHO, E. J. P.; BOSA, I.; RIBAS, B. G.; CRUZ, C. M. L.; MEDEIROS, J. F. Estudo comparativo do processo de decisão de compra dos alunos de graduação. **Revista FSA**. v. 16, n. 6, p. 79-100, 2019.

SIVESAN, S.; KARUNANITHY, M. Impact of customer orientation of service employees on customer satisfaction towards retention in finance companies. **European Journal of Business and Management**. v. 6, n. 1, p. 25-29, 2014.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 1, p. 46-55, 1994.

SLATER, S. F. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 25, n. 2, p. 162-167, 1997.

SMITH, A. **A riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, 1996.

SOUZA, H. R. S.; OLIVEIRA, M. A. O uso de jogos de empresas em diferentes níveis educacionais: integração, prática e pesquisa envolvendo estudantes de graduação e pós-graduação em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**. v. 20, n. 1, p. 147-183, 2019.

SPAGNOLO, F.; SEVILHA, M. A. F. A situação atual da pós-graduação *lato sensu*. **Infocapes**. v. 2, n. 3, p. 7-12, 1994.

SRINIVASAN, V.; WITTINK, D. R.; ZWEIG, V. M. Predicting academic performance of MBA program applicants. **Great Lakes Herald**. v. 11, n. 2, p. 1-41, 2017.

STEINDL, J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. 2. ed., São Paulo: Nova Cultural, 1986.

STEINMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Beyond market orientation: when customer and suppliers disagree. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 1, p. 109-119.

STOELHORST, J. W.; RAAIJ, E. M. V. On explaining performance differentials marketing and the managerial theory of the firm. **Journal of Business Research**. v. 57, n. 5, p. 462-477, 2004.

SUDHIR, S.; UNNITHAN, A. B. The role of theoretical breadth and student engagement in the use of case methods in marketing pedagogy. **e-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching**. v. 12, n. 2, p. 78-91, 2018.

SULAIMAN, A.; MOHEZAR, S. Quality in an MBA programme: students' perceptions. **International Journal of Management Education**. v. 7, n. 2, p. 1-8, 2008.

TAHIM, A. P. V. O. **Gestão e avaliação de cursos de especialização lato sensu**: estudo em instituições de ensino superior para construção de um modelo de acreditação educacional. Fortaleza: UFC, 2018. Tese (Doutorado em Educação Brasileira), Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, 2018.

TAILAB, M.; GUERRA, M. Self-reporting MBA key experience assessment: evidence from Lincoln University. **Research in Higher Education Journal**. v. 33, p. 1-16, 2017.

TAUIL, A.; MAINARDES, E. W. Fatores determinantes na escolha de cursos de pós-graduação *lato sensu*. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS (CIGU), 13, 2013, Buenos Aires, **Anais do CIGU**, 2013.

TAUIL, A.; MAINARDES, E. W. Escolha de cursos de pós-graduação lato sensu e os seus fatores determinantes. **Gestão Universitária na América Latina**. v. 8, n. 3, p. 219-239, 2015.

TELES, A. M. B. S. **Incursões no vivido por alunos-professores em cursos de pós-graduação lato sensu**: em foco, a dimensão afetiva. São Paulo: PUC, 2010. Tese (Doutorado em Educação), Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010.

TEMTIME, Z. T.; MMEREKI, R. N. Challenges faced by graduate business education in Southern Africa: perceptions of MBA participants. **Quality Assurance in Education**. v. 19, n. 2, p. 110-129, 2011.

THIES, R. B.; BIANCHI, R. C. A visão dos formandos em administração e dos empresários com relação ao mercado de trabalho. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 2, 2005, Brasil, **Anais do CONVIBRA**, 2005.

THOMAS, H. An analysis of the environment and competitive dynamics of management education. **Journal of Management Development**. v. 26, n. 1, p. 9-21, 2007.

THURAU, T. H. Customer orientation of service employees. its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. **International Journal of Service Industry Management**. v. 15, n. 5, p. 460-478, 2004.

TIGRE, P. B. Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. **Revista Brasileira de Inovação**. v. 4, n. 1, p. 187-223, 2005.

TOLEDO, J. C. Qualidade, estrutura de mercado e mudança tecnológica. **Revista de Administração de Empresas**. v. 30, n. 3, p. 33-45, 1990.

TOMÁŠKOVÁ, E. The current methods of measurement of market orientation. **European Research Studies**. v. 12, n. 3, p. 135-149, 2009.

TORRES, S. P.; FONSECA, S. C. **Marketing de relacionamento**: a satisfação e fidelização do cliente. São João Del Rei: IPTAN, 2012.

TOURNOIS, L. A manager-customer empirical investigation of the subjective performance of proactive market-oriented consumer goods companies: testing a double-mediation model. **The Journal of Applied Business Research**. v. 32, n. 5, p. 1475-1494, 2016.

TREVISAN, R. M. Marketing em instituições educacionais. **Revista PEC**. v. 2, n. 1, p. 93-103, 2001.

TRYON, R. C. **Cluster analysis**: correlation profile and orthometric (factor) analysis for the isolation of unities in mind and personality. New York: McGrawHill, 1939.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; OLIVEIRA, V. C. S. Avaliação crítica de serviços educacionais: o emprego do modelo SERVQUAL. **Revista de Gestão USP**. v. 14, n. 4, p. 33-45, 2007.

TUNER, A. D.; STAWICKI, S. P.; GUO, W. A. Competitive advantage of MBA for physician executives: a systematic literature review. **World Journal of Surgery**. v. 42, n. 6, p. 1655-1665, 2018.

VASCONCELLOS, L. H. R.; PIGNANELLI, A.; IWATA NETO, T. Indo além da percepção dos estudantes: um relato sobre um modelo de avaliação de desempenho de um MBA vivenciado em uma Escola de Negócios. **International Journal of Business & Marketing**. v. 4, n. 1, p. 46-61, 2019.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; GOULART, V. M.; SILVA, A. R. L. A geração Y e suas âncoras de carreira. **Gestão.Org**. v. 8, n. 2, p. 226-244, 2010.

VASSINEN, A. **The concept of strategic marketing in marketing discourse: a bibliometric study**. Helsink: TKK, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) Institute of Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, 2006.

VAZQUEZ, A. C. S. **Cognoscitividade do agente e produção de conhecimento especializado: uma análise do processo de aprendizagem em alunos de programas de MBA executivo**. Porto Alegre: UFRGS, 2013. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

VEBLEN, T. **Absentee ownership business enterprise in recent times: the case of America**. Londres: Transaction Publishers, 1997.

VELASCO, M. S. More than just good grades: candidates' perceptions about the skills and attributes employers seek in new graduates. **Journal of Business Economics and Management**. v. 13, n. 3, p. 499-515, 2012.

VIEIRA, R. C.; LIMA, M. C. Academic ranking: from its genesis to its international expansion. **Higher Education Studies**. v. 5, n. 1, p. 63-72, 2015.

VIEIRA, S. S. C. **Avaliação de programas de educação continuada: análise da percepção do aluno e do seu modelo de decisão para escolha de programas de especialização para executivos no Brasil**. São Paulo: USP, 2009. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**. Curitiba, v.5, n.1, p. 61-70, 2002.

VIEIRA, V. A. Antecedents and consequences of market orientation: a brazilian meta-analysis and an international mega-analysis. **Brazilian Administration Review**. v. 7, n. 1, p. 40-58, 2010.

VIZEU, F. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do *management*. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v.14, n.5, p. 780-797, 2010.

ZANINI, A. **Regulação econômica no setor elétrico brasileiro: uma metodologia para definição de fronteiras de eficiência e cálculo do fator X para empresas distribuidoras de energia elétrica**. Rio de Janeiro: PUC, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica), Departamento de Engenharia Elétrica, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

ZOLFO, E.; MANN, D. Global competition and learning organizations: goals and motivations of corporate leaders and employees who participate in corporate/university partnerships. **Forum on Public Policy**. N. 1, p. 1-31, 2007.

WALTER, S. A.; TONTINI, G.; DOMINGUES, M. J. C. S. Identificando oportunidades de melhoria em um curso superior através da análise da satisfação dos alunos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29, 2005, Brasília, **Anais do ENANPAD**, 2005.

WHELAN, S.; DAVIES, G.; WALSH, M. BOURKE, R. Public sector corporate branding and customer orientation. **Journal of Business Research**. v. 63, n. 11, p. 1164-1171, 2010.

WIEZZEL, A. J. S. A utilização de ferramentas estatísticas básicas para o desenvolvimento de índices-padrão, agregando confiabilidade na análise das demonstrações contábeis. **Colloquium Humanarum**. v. 9, Edição especial, p. 400-408, 2012.

WOJAHN, R. M.; RAMOS, S. P.; CARVALHO, L. C. C. Proposta de modelo para avaliação da satisfação com a qualidade do ensino. **Gestão Universitária na América Latina**. v. 11, n. 1, p. 1-23, 2018.

WOOD JR, T.; CRUZ, J. F. P. MBAs: Cinco discursos em busca de uma nova narrativa. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 12, n. 1, p. 26-44, 2014.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. A mídia especializada e cultura do *management*. **Organizações & Sociedade**. v. 13, n. 38, p. 91-105, 2006.

YASIN, M. M.; GOMES, C. F.; KOUBIDA, S. The gap between business education and business expectations: the case of Morocco. **Journal of Applied Business and Economics**. v. 7, n. 1, p. 9-14, 2015.

YASMIN, S.; MAHMUD, K.; AFRIN, F. Job attribute preference of executives: a conjoint analysis. **Asian Social Science**. v. 12, n. 2, p. 68-78, 2016.

YEO, C.; HUR, C.; JI, S. The customer orientation of salesperson for performance in korean market case: a relationship between customer orientation and adaptive selling. **Sustainability**. v. 11, n. 6115, p. 1-18, 2019.