

**RÉGIS HEITOR FERROLI**

**Aplicação de instrumentos estatísticos no levantamento de dados estratégicos para gestão de marketing e imagem empresarial.**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Florianópolis, SC - BRASIL  
2002**

**RÉGIS HEITOR FERROLI**

**Aplicação de instrumentos estatísticos no levantamento de dados estratégicos para gestão de marketing e imagem empresarial.**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Florianópolis, SC - BRASIL  
2002**

Régis Heitor Ferroli

**Aplicação de instrumentos estatísticos no levantamento de dados estratégicos para gestão de marketing e imagem empresarial.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de Concentração: Gestão do Design e do Produto), e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr. Eng.  
Coordenador do PPGEP

BANCA EXAMINADORA:

---

Miguel Fiod Neto, Dr. Eng. - Orientador

---

Fernando Forcelinni, Dr. Eng.

---

Eugenio Merino, Dr.

---

Paulo Cesar Machado Ferroli, M. Eng.

Florianópolis, setembro de 2002.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Miguel Fiod Neto, pela orientação, sugestões e correções efetuadas neste trabalho e, principalmente, pela paciência e compreensão que teve nos momentos em que não foi alcançado o desempenho esperado por parte deste pesquisador.

Aos gerentes das empresas que foram pesquisadas pela autorização para realizar a parte prática deste trabalho em suas respectivas unidades e aos funcionários destas empresas, pelas explicações, disponibilidade, sugestões, etc..

Aos meus pais Cesare Ferroli e Nilza Ferroli e avó Nair Machado, por seus exemplos e dedicação, pelo auxílio em todos os momentos e incentivo que me permitiram alcançar este objetivo.

A meu irmão Paulo Cesar Ferroli e cunhada Lisiane Ilha Librelotto pela amizade, conselhos, companheirismo, sugestões e paciência em todos os momentos que passamos juntos.

A todos que de alguma maneira possibilitaram a realização deste trabalho e a meus amigos pelos momentos de descontração e alegrias.

Sobretudo, a Deus, que me deu forças e coragem para vencer obstáculos que não pensei ser capaz de superar, mostrando por caminhos estranhos o que devo aprender a valorizar em minha vida.

## SUMÁRIO

FICHA CATALOGRÁFICA .....	iv
RESUMO.....	iv
ABSTRACT .....	v
LISTA DE TABELAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS .....	vii
1 – INTRODUÇÃO.....	01
1.1. Apresentação do tema e do problema.....	02
1.2. Hipóteses .....	03
1.3. Objetivos .....	03
1.4. Justificativa.....	04
1.5. Limitações do trabalho .....	05
1.6. Estrutura do trabalho .....	06
2 – IMAGEM EMPRESARIAL.....	07
2.1. A importância do marketing no contexto da construção de identidade e imagem empresariais.....	10
2.1.1. A estética do marketing.....	11
2.1.2. Estratégia de estética .....	14
2.1.3. Desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento ....	14
2.1.4. Posicionamento do produto.....	17
2.1.5. Posicionamento no mercado .....	17
2.1.6. Posicionamento da empresa .....	18
2.2. O processo estatístico no levantamento de dados estratégicos .....	18
2.2.1. Amostragem .....	20
2.2.2. Correlação e regressão .....	21
2.2.3. Representação gráfica .....	22
2.3. O planejamento estratégico.....	23
2.3.1. Análise do custo-benefício.....	28
2.3.2. O planejamento e o processo estratégico de serviços .....	28
3 – METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
3.1. Plano de pesquisa.....	32

3.2. Plano de coleta de dados .....	34
3.3. Plano de análise e interpretação dos dados .....	40
3.3.1. Questionário aos clientes.....	41
4 – ESTUDO DE CASOS EM CENTROS DE TREINAMENTO NA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL .....	46
4.1. Caracterização da empresa A .....	46
4.2. Caracterização da empresa B .....	47
4.3. Caracterização da empresa C .....	48
4.4. Caracterização da empresa D .....	48
4.5. Análise dos dados (questionário 1º e 2º parte).....	49
4.5.1. Qualidade dos serviços x preço .....	54
4.5.2. Fidelidade .....	54
4.5.3. Aplicação da ferramenta custo-benefício .....	56
4.5.4. Avaliação de preferência.....	59
4.6. Análise dos dados (questionário 3º parte).....	61
4.6.1. Percepção da marca .....	61
4.6.2. Patrocínios.....	62
4.6.3. Quadro de Funcionários .....	64
4.6.4. Fatores para a escolha ou troca das empresas .....	64
4.6.5. Lay-out e publicidade.....	67
4.6.6. Classificação da metodologia de ensino .....	68
4.6.7. Análise FFOA .....	69
5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	72
5.1. Considerações finais da pesquisa de campo .....	72
5.2. Recomendações para trabalhos futuros.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	76

## FICHA CATALOGRÁFICA

**TÍTULO:** Aplicação de instrumentos estatísticos no levantamento de dados estratégicos para gestão de marketing e imagem empresarial.

**AUTOR:** Régis Heitor Ferroli

**ORIENTADOR:** Miguel Fiod Neto, Dr.

**NÍVEL:** Mestrado

Palavras-Chave: Imagem empresarial, custo-benefício, fidelidade.

### RESUMO

A idéia central defendida nesta dissertação é que, assim como as pessoas, as empresas também possuem uma imagem perante a opinião pública e o sucesso empresarial é significativamente afetado por essa variável. Dessa forma, mesmo para aquelas empresas que ignoram este fato, a imagem existe e pode trazer oportunidades ou ameaças, dependendo da forma como uma companhia irá atuar. Surge então a intenção de organizar uma metodologia capaz de aplicar instrumentos estatísticos para o levantamento de dados estratégicos que estejam relacionados às áreas de marketing e planejamento e que possibilite uma gestão eficiente em mercados cada vez mais competitivos. Para isso, alguns fatores são fundamentais, como a estética, a comunicação eficaz, a fidelidade e a relação de custo-benefício apresentada pelas empresas. A busca pelo conhecimento e otimização desses fatores permite não somente às organizações conhecerem suas reais posições na preferência dos consumidores, como também a médio e a longo prazos fortalecer suas imagens atuando como fator de diferenciação diante da concorrência. Assim, esta pesquisa procurou através de um estudo de caso, levantar dados estratégicos de quatro organizações de um mesmo setor, confrontando aspectos teóricos abordados no início da pesquisa com a prática vista em tais empresas.

## **ABSTRACT**

The central idea defended in this dissertation is that, as well as the people, the companies also possess an image before the public opinion and the managerial success is affected significantly by that variable. In that way, even for those companies that ignore this fact, the image exists and can bring opportunities or menaces, depending in the way as a company will act. It appears the intention then of organizing a methodology capable to apply statistical instruments for the rising of strategic data that are related to the marketing and planning areas and that facilitates an efficient administration in markets more competitive. For that, some factors are fundamental, as the aesthetics, the effective communication, the fidelity and the cost-benefit relationship presented by the companies. The search for the knowledge and otimização of those factors allows not only to the organizations know its real positions in the consumers' preference, as well as the medium and long periods to strengthen its images acting as differentiation factor before the competition. Thus, this research sought through a case study, to lift strategic data of four organizations of a same section, confronting theoretical aspects approached in the beginning of the research with the practice seen in such companies.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Veículos de emissão de imagem empresarial .....	08
Tabela 2	Estrutura do questionário – 1º parte.....	42
Tabela 3	Estrutura do questionário – 2º parte.....	43
Tabela 4	Estrutura do questionário – 3º parte.....	45
Tabela 5	Valores estatísticos encontrados para a empresa A – (N = 81).....	49
Tabela 6	Valores estatísticos encontrados para a empresa B – (N = 70).....	50
Tabela 7	Valores estatísticos encontrados para a empresa C – (N = 58) .....	51
Tabela 8	Valores estatísticos encontrados para a empresa D – (N = 41) .....	53
Tabela 9	Relação custo-benefício das empresas.....	58
Tabela 10	Avaliação de preferência .....	59
Tabela 11	Avaliação dos clientes com relação ao lay-out interno e publicidade .....	67
Tabela 12	Análise FFOA .....	70

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Benefícios tangíveis da estética .....	12
Figura 2	Amostra estratificada proporcional.....	20
Figura 3	Expressões para calcular o coeficiente de correlação de Pearson.....	22
Figura 4	Etapas do planejamento estratégico .....	25
Figura 5	Matriz para explorar oportunidades de negócios .....	27
Figura 6	Metodologia da pesquisa .....	33
Figura 7	Fórmula para o cálculo de amostragem .....	36
Figura 8	População e amostra do estudo de caso .....	39
Figura 9	Demonstração da tabulação dos dados usando o software statistica 5.0 ..	44
Figura 10	Correlação qualidade de serviço x preço médio .....	54
Figura 11	Histograma bi-variável da fidelidade apresentada pelos clientes .....	55
Figura 12	Histograma da avaliação da qualidade dos serviços nas empresas.....	56
Figura 13	Correlação entre fidelidade dos clientes e valor de custo-benefício.....	57
Figura 14	Percepção da marca representada pelas empresas .....	61
Figura 15	Opinião dos clientes sobre a importância de patrocínio .....	63
Figura 16	Conhecimento dos clientes de eventos patrocinados pelas empresas.....	63
Figura 17	Quadro de funcionários.....	64
Figura 18	Fatores determinantes para a escolha das empresas A e B.....	65
Figura 19	Fatores determinantes para a escolha das empresas C e D.....	65
Figura 20	Fatores determinantes para a troca das empresas A e B.....	66
Figura 21	Fatores determinantes para a troca das empresas C e D .....	66
Figura 22	Serviços diferenciados ou commodities .....	68

# 1. INTRODUÇÃO

Ao iniciar um novo milênio, os setores econômicos, industriais, políticos e sociais estão envolvidos em processos de constantes mudanças, onde a velocidade com que as informações são “trocadas” e o aumento da competição são as principais características do atual processo de globalização no qual todos estão inseridos.

Tendo em vista este panorama, pode-se dizer que apesar de o objetivo principal de uma organização continuar sendo o mesmo, que segundo Chiavenato (1994) e Goldratt & Cox (1997) é ganhar dinheiro, torna-se crescente a preocupação com o consumidor e com a busca pela satisfação de suas necessidades. Entretanto, a tendência de conquistá-lo por meio de produtos e serviços e/ou de preços mais baixos já não é suficiente para garantir uma posição segura para qualquer companhia.

Notam-se então mudanças de enfoque nas mais diversas áreas organizacionais, principalmente naquelas que se relacionam de uma forma mais direta com o consumidor. Para Schmitt & Simonson (2000) o marketing, por exemplo, passa pela sua “terceira onda”. De acordo com os autores, num primeiro momento essa área destinava-se a enfatizar para o mercado os atributos de seus produtos, passando posteriormente para uma “segunda onda”, onde buscava-se fixar uma marca na mente dos clientes, e agora encontra-se no estágio de experiências sensoriais, onde mais do que pregar a conquista de relações emocionais de fidelidade entre produto e consumidor, busca o desenvolvimento de imagem e identidade empresarial “perfeitos” por meio do uso do que chamam de estética do marketing.

No entanto, conforme Samara & Barros (1994), os mercadólogos utilizam também conceitos de outras ciências como a estatística, adaptados para analisar as reais necessidades da administração de marketing e para uma melhor compreensão dos fenômenos

mercadológicos. Assim, torna-se fundamental o estudo descritivo estatístico, ou pesquisa quantitativa. Daí a necessidade de esses estudos serem realizados a partir da elaboração de amostras da população, utilizando-se a estatística para este fim, pois o que se pretende é extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinada população. Os resultados da pesquisa são analisados e interpretados a partir de médias e percentuais, porém, existem várias outras técnicas estatísticas que auxiliam o marketing no propósito de melhor compreensão da situação vigente.

Entretanto, para administrar o marketing com eficiência, é fundamental que a empresa utilize, além da estatística, o planejamento estratégico. Dessa forma, este trabalho busca um referencial teórico e um estudo dirigido às áreas de marketing e planejamento, mais especificamente no que se refere à aplicação de instrumentos estatísticos para o levantamento de dados estratégicos no desenvolvimento de imagem empresarial, confrontando a teoria com a prática. Serão mostrados conceitos e idéias sobre o assunto e sua relação com a realidade das organizações que foram estudadas.

### **1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA**

O problema identificado que motivou a realização deste estudo foi a observação de que atualmente a essência para o planejamento estratégico de marketing de uma empresa é o conhecimento do mercado e da situação interna e a conseqüente construção de uma imagem empresarial sólida. Entretanto, o que pode ser observado é que a maioria das organizações não conseguem organizar de uma forma sistematizada o conjunto de informações obtidas em tais ambientes (interno e externo).

Percebe-se então que grande parte das empresas falham no processo de construção de sua própria identidade e imagem. Portanto, os esforços em satisfazer as necessidades dos consumidores, assegurar uma posição relevante na participação do mercado e alcançar bons resultados financeiros podem estar se perdendo frente ao aumento significativo da concorrência e, principalmente, pela falta de coerência entre as estratégias organizacionais e a imagem que o público de uma forma geral assume frente a uma determinada empresa.

Neste trabalho o problema principal procurará responder à seguinte questão:

A aplicação de instrumentos estatísticos dentro das empresas pode levantar dados estratégicos que sejam relevantes dentro do contexto de uma gestão de marketing voltada para o fortalecimento da imagem empresarial?

Para dar maior clareza à resolução do problema, têm-se as seguintes questões secundárias:

- como fazer uso do marketing e da estatística de forma mais integrada?
- como o Planejamento Estratégico pode diferenciar e fortalecer a imagem da empresa de uma forma geral?
- empresas que possuem melhores relações de custo-benefício conseguem aumentar a fidelidade dos clientes?
- as relações do custo-benefício apresentadas pelas organizações podem indicar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e afetar a imagem empresarial?
- há alguma diferença entre o que é a organização e como os clientes a vêem? A companhia sabe como é vista?
- a empresa oferece ao exterior uma “leitura” coerente e nítida de sua imagem?

## **1.2. HIPÓTESES**

Conseqüentemente, estipulou-se como principais hipóteses desta pesquisa os seguintes aspectos:

- A aplicação de instrumentos estatísticos fornecem dados fundamentais para a eficiência de uma gestão estratégica de marketing e análise da imagem empresarial;
- Quanto melhor for a relação de custo-benefício de uma empresa, maior será o grau de fidelidade de seus clientes.

## **1.3. OBJETIVOS**

O objetivo geral deste trabalho é comprovar que a aplicação de instrumentos estatísticos fornecem dados fundamentais para a eficiência de uma gestão estratégica de marketing e imagem empresarial.

Fazem parte ainda desta pesquisa os seguintes objetivos específicos:

- elaborar estratégias de marketing que possam desenvolver uma imagem diferenciada das organizações pesquisadas;
- analisar a relação de fidelidade entre cliente-empresa, fazendo com que essas organizações consigam construir ou aprimorar sensações que estimulem os consumidores atuais e potenciais a procurá-las;
- verificar aspectos relativos a cultura organizacional para uma melhor percepção do que a empresa realmente é, e de como é vista pelos consumidores;
- comparar as relações de custo-benefício das diferentes empresas pesquisadas para analisar qual delas proporciona melhores benefícios a um custo menor;
- identificar as principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, apresentando dados de análise para o planejamento estratégico;
- formular uma metodologia de aplicação de instrumentos estatísticos para levantamento de dados estratégicos na análise e construção de identidade e imagem empresariais.

#### **1.4. JUSTIFICATIVA**

Fatores como recessão, concorrência, globalização e as constantes mudanças e incertezas que envolvem o mercado fazem com que apenas um suporte teórico, como o que foi realizado neste trabalho, não seja suficiente para se fazer um estudo completo sobre determinado tema de uma pesquisa. É necessário conhecer e analisar a realidade das organizações, ter visão clara dos métodos, procedimentos e estratégias utilizados por elas para poder esclarecer questões sobre a problemática em questão e possibilitar a verificação de que as hipóteses estabelecidas na realização do estudo são viáveis e de caráter científico.

Sendo assim, a importância do presente trabalho refere-se ao fato de relacionar áreas e ferramentas diferentes para conseguir desenvolver uma forma de gestão mais adequada ao ramo de negócios no qual as empresas pesquisadas estão inseridas e, conseqüentemente, proporcionar o desenvolvimento de uma imagem diferenciada, capaz de posicionar eficientemente estas empresas dentro de mercados competitivos.

Este estudo torna-se importante não apenas para as companhias que estarão servindo como referencial prático, mas também para a margem de debates que poderá proporcionar ao meio acadêmico.

A justificativa para a realização desta pesquisa também deve-se ao fato de buscar-se a construção de metodologia que será validada em empresas já atuantes no mercado há aproximadamente sete anos em média e que, conseqüentemente, já possuem uma imagem perante seus consumidores.

Pretende-se, dessa forma, verificar essa identificação com o mercado consumidor e a partir dessa análise estabelecer uma metodologia capaz de coordenar a atuação das empresas no sentido de fortalecer suas respectivas imagens, de maneira a alcançar os objetivos propostos.

### **1.5. LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

A pesquisa baseia-se na aplicação de uma metodologia simplificada para levantamento de dados estratégicos para análise e fortalecimento da imagem empresarial. Entretanto, o estudo foi realizado em empresas de pequeno porte e que atuam no setor de serviços, mais especificamente na área da educação, ou seja, em centros de treinamento de idiomas. Portanto, apesar de o modelo desenvolvido ter um caráter genérico, a sua validação é específica para as empresas que se enquadram neste perfil.

Outro aspecto a ser salientado é referente à coleta de dados. Os questionários aplicados buscaram clientes que estão numa faixa etária igual ou superior a 15 anos e, portanto, não considerou uma parcela significativa de clientes que estão abaixo desta idade.

A amostra foi limitada e de caráter exploratório, devido à escassez de recursos físicos e humanos. Considerando apenas empresas localizadas na região noroeste do estado

do Rio Grande do Sul, as conclusões devem ser analisadas com muito cuidado, por tratar de uma determinada população que possui características e cultura específicas.

## **1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho constará de cinco capítulos, incluindo introdução e conclusão. O capítulo 1 (referente à Introdução) relaciona os objetivos da pesquisa, a justificativa, as limitações que foram encontradas durante a sua elaboração e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 trata da fundamentação teórica, que permitiu o estudo de soluções alternativas para tratar da problemática e, ainda, levantou dados e informações contextuais para quantificar e qualificar a problemática em estudo obtendo métodos alternativos de análise.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia e as ferramentas para a realização da pesquisa. São apresentados os procedimentos que permitiram adaptar e desenvolver os modelos e conceitos analisados comparando com uma experiência prática concreta, mostrando também os processos metodológicos, a definição do público-alvo, o levantamento de dados, a coleta dos dados, ou seja, o desenho da pesquisa, que possibilitou dessa forma obter informações da realidade das organizações.

No capítulo 4, investigou-se a realidade das organizações e tratou-se então da apresentação e análise dos dados, apresentando as informações obtidas e realizando a análise das mesmas, incluindo uma breve caracterização das organizações, bem como a verificação da veracidade da proposta do presente trabalho no contexto prático de uma organização.

O capítulo 5 apresenta a conclusão, onde buscou-se mostrar as considerações finais deste trabalho e a reafirmação da resposta para a problemática que foi colocada em questão. Também são discutidos tópicos a serem considerados em trabalhos futuros.



Para encerrar, são apresentadas as Referências Bibliográficas que foram utilizadas para o desenvolvimento desta Dissertação e os Anexos que permitiram parte da coleta de dados da empresa e dos clientes.

## **2. IMAGEM EMPRESARIAL**

Na atual conjuntura econômica e social, as empresas enfrentam diariamente um desafio nada fácil: aumentar sua rentabilidade ou talvez apenas manter as fatias de mercado já conquistadas. Abre-se espaço então para uma nova margem de debates, que leva em consideração a importância da imagem empresarial como fator estratégico para diferenciar uma organização da outra dentro de mercados cada vez mais competitivos e, conseqüentemente, agir de forma a garantir uma posição mais “confortável” para uma empresa.

Dessa forma, pode-se dizer que a imagem do que é visto no mundo exterior forma-se na mente através do que é observado, seja a respeito de um determinado assunto, de um indivíduo ou de uma empresa. A primeira opinião nasce do que se chama de imagem. Para Baxter (2000), a imagem de uma empresa é tudo o que os seus consumidores pensam dela. Resulta de tudo que ela faz, e é o coração do sucesso empresarial. Conhecendo-se a imagem da empresa, torna-se mais fácil determinar sua missão.

Ao abordar esse assunto, não há como não mencionar os aspectos referentes à estética. Aspectos estes que não estão apenas relacionados com a aparência final do produto, mas sim que envolvem todos os fatores que fazem parte da forma de ser e atuar de uma organização. Empresas criam a imagem para consumidores não só por meio de seus produtos e serviços, mas também através de embalagens, logotipos, veículos de entrega, publicidade de varejo, atendimento, etc.. De acordo com Schmitt & Simonson (2000), as diferenças entre as empresas de primeira linha e outras não tão bem-sucedidas são evidentes não só no maquinário e na organização do fluxo de trabalho, mas também na aparência geral “no chão-de-fábrica”, na iluminação, nos uniformes dos trabalhadores, no “ambiente saudável” - em suma, na estética da fábrica.

Entretanto, a imagem de uma companhia não é apenas fruto da criação de um logotipo, organização do layout da empresa, trabalhos de relações públicas ou dos serviços e produtos ofertados por ela, nem sequer é construída do dia para a noite. Na realidade a maior parte das ações executadas por uma organização fazem parte de um plano que só tem sentido se for considerado com um todo.

De acordo com Souza (1997), a idéia de conjunto é decisiva e sem ela a imagem empresarial não pode ser denominada como tal. Para o autor, grande parte das empresas vão “ao encontro” das suas necessidades recorrendo ao design dos seus produtos, embalagens, serviços e logotipos de forma isolada e recorrendo a pessoas diferentes, através do qual se perde um efeito importante de comunicação integrada.

Este fato reforça a idéia de que o público-alvo destas mensagens - clientes, consumidores atuais e potenciais, etc. se vê confundido perante a avalanche de publicidade e imagens muitas vezes confusas, já que muitos empresários falham ao estabelecer parâmetros de comunicação que levem à identificação clara da identidade de suas empresas.

Cabe ainda ressaltar que a imagem nasce de uma atitude empresarial e da reflexão estratégica da empresa, envolvendo a organização como um todo; daí a importância do planejamento estratégico dentro do contexto de construção da identidade empresarial. A projeção da imagem tem, de acordo com Souza (1997), diversos veículos de emissão:

TABELA 1 - Veículos de Emissão de Imagem Empresarial.

<p><b>Comunicação gráfica ou identidade visual</b> O logotipo e as suas aplicações. Outros elementos visuais e gráficos. Meios audiovisuais.</p>	<p><b>O meio onde se prestam os serviços</b> Escritórios. Postos de venda. Locais, delegações, exposições, <i>stands</i>, etc.</p>
<p><b>O produto</b> As formas. As cores empresariais. Grafismo que acompanha o produto. Embalagem.</p>	<p><b>A equipe humana</b> Relações públicas. Dirigentes. Empregados. Vendedores.</p>

FONTE: SOUZA, (1997).

Ao observar os fatores demonstrados na Tabela 1, percebe-se o grau de complexidade que envolve a projeção da imagem de uma organização. Portanto, um programa de imagem integrada empresarial não está limitado aos símbolos gráficos; nem é bom pensar que a imagem pública de uma empresa ou instituição possa ser manipulada a partir do tratamento desses símbolos. Deve-se então, utilizar todos os recursos de comunicação descritos anteriormente e, conseqüentemente, envolver a empresa como um todo no processo.

Kotler (1996) também reforça a idéia de conjunto na formação de identidade e imagem empresariais, acrescentando que a imagem empresarial é uma das quatro variáveis de diferenciação de uma organização, formada ainda por produto, serviço e pessoal. Para o autor, existem uma série de atributos que fazem parte de cada variável. Assim, os requisitos que constituem a variável produto são: características, desempenho, conformidade (reflete se as várias unidades produzidas são identicamente fabricadas e atendem às especificações), durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e design. Nos serviços, observam-se fatores como entrega, instalação, treinamento do consumidor, serviço de consultoria, consertos e serviços variados. Competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, orientação para o cliente e comunicação são aspectos da variável que trata sobre os recursos humanos da empresa, ou seja, do pessoal. E finalizando, quanto à imagem salienta os símbolos, mídia, atmosfera (espaço físico em que a organização produz ou entrega seus produtos e serviços) e eventos.

Porém, deve-se compreender que tais fatores não devem ser vistos e analisados isoladamente, já que qualquer aspecto relacionado a alguma das três primeiras variáveis acima mencionadas afetará significativamente a variável imagem empresarial.

Ora, atualmente as empresas que operam em economias estáveis, enfrentam um aumento significativo da concorrência e as variáveis acima descritas (produto, serviço e pessoal) encaminham-se no sentido de satisfazer as necessidades dos consumidores de formas muito semelhantes. Além disso, existe uma série de outros produtos e serviços que podem ser classificados como *commodities*, para os quais (devido a sua homogeneidade) não é possível uma diferenciação significativa.

Dessa forma, será cada vez mais difícil diferenciar uma empresa da outra, à medida que grande parte delas assemelha-se quanto a produtos, serviços, pessoal e aspectos relacionados à política de preços e gestão, de forma geral. A tendência é que tais fatores se equiparem com maior rapidez e em maior proporção em mercados competitivos.

Tendo em vista este panorama, percebe-se a importância que a imagem empresarial vem adquirindo, permitindo a uma organização distinguir-se das demais de forma original à medida que proporciona experiências únicas e posiciona na mente dos clientes um conceito singular que permite, a partir desta imagem diferenciada, que o mercado consumidor passe a perceber diferenças também nas demais variáveis, ou escolher uma determinada organização até mesmo quando se tratar de produtos ou serviços do tipo *commodities*.

Então, evidenciando o pressuposto de que a identidade e imagem são o ponto de partida para o sucesso empresarial, percebem-se nas áreas de marketing e planejamento as ferramentas mais indicadas para a construção dessa variável. Isto porque essas duas áreas permitem o desenvolvimento de estratégias diretamente ligadas tanto ao consumidor como à própria imagem da organização. Assim, os próximos itens que constituem este capítulo tratam de abordar questões referentes a essas áreas, enfocando ainda aspectos que envolvem a estatística dentro desse contexto, uma vez que essas são as principais áreas responsáveis pela construção da imagem empresarial.

## **2.1. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NO CONTEXTO DA CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE E IMAGEM EMPRESARIAIS.**

A primeira área que será explorada dentro da proposta para a qual este estudo está dirigido é o marketing e algumas de suas correntes. Dessa forma, tendo em vista que as pessoas buscam certas características em uma imagem e ela deve conduzir uma mensagem singular, que estabeleça a principal virtude e posicionamento do produto e da própria empresa, cabe ao marketing a tarefa de fazer esta mensagem ser conduzida de maneira distintiva, de modo que não seja confundida com mensagens similares dos concorrentes. Deve, portanto, transmitir uma imagem forte, por meio de um programa de identidade eficaz atingindo as mentes dos consumidores.

Uma distinção bastante importante cabe neste momento, pois não se deve confundir identidade e imagem empresarial já que são conceitos diferentes. Segundo Kotler (1996), a identidade compreende os meios que uma empresa dispõe para identificar-se com seus públicos e imagem é a maneira que o público percebe a empresa. Para o autor, uma organização desenha sua identidade para moldar a imagem do público, mas outros fatores (ambiente cultural, cognição humana, estética, etc.), se apresentam para determinar a imagem de cada pessoa da empresa.

Para desenvolver uma imagem sólida, portanto, as empresas devem primeiramente buscar a definição de estratégias eficientes de identidade empresarial, utilizando-se não somente dos veículos de emissão de imagem, mas também de uma relação de custo-benefício equilibrada e outras ferramentas que envolvem a construção de símbolos, mídias escritas e audiovisuais, espaço físico em que a organização produz ou entrega seus produtos e serviços e ainda através dos eventos que patrocinar.

Schmitt & Simonson (2000), complementam que identidades criam uma imagem corporativa e de marca. Mas existem, é claro, muitas atividades de marketing além da identidade corporativa ou de marca que contribuem para a imagem. Incluem, entre outras, patrocínios, relações públicas, gerenciamento de crise e publicidade de defesa (comunicação de empresas ou indústrias em desacordo com determinados grupos, por exemplo ambientalistas). De acordo com os autores, todas essas atividades afetam a imagem pública de uma empresa e seu valor para investidores.

Em contraste com essas outras atividades, o gerenciamento de identidade trata de componentes visuais e outros componentes sensoriais e nesse aspecto a estética assume o papel de ser uma fonte extremamente poderosa e sólida das impressões que clientes têm sobre uma organização ou marca. Uma identidade forte baseada em estética deve, conseqüentemente, ser o ponto de partida dos esforços para ganhar e manter clientes.

#### 2.1.1. Estética do marketing.

O termo estética advém no século XIX, aplicado pelo filósofo alemão Alexander Baumgarten a partir da palavra grega *aisthetikós* (que significa “perceptivo, principalmente

através dos sentimentos”). De acordo com o autor, o termo refere-se a um ramo especial da filosofia que tem como objetivo produzir “uma ciência de conhecimento sensorial em contraste com a lógica, cuja meta é a verdade”.

Segundo Bender & Blocker (1993), de acordo com a visão funcional prevalecente da estética analítica, assumir o ponto de vista estético significa ter interesse no valor estético de um objeto. Entretanto, filósofos e psicólogos concordam que a percepção pode ser direta ou pode ser medida pela cognição de uma pessoa.

A expressão estética do marketing, conforme Schmitt & Simonson (2000), refere-se às qualidades estruturais e referenciais da estética de uma organização ou de uma marca trabalhando em harmonia. Algumas das percepções do consumidor são diretas, enquanto outras são medidas cognitivamente. No reino da estética corporativa e de marcas, aplicam-se as escolas de pensamento filosófico e psicológico e o benefício pode ser obtido pelas qualidades inerentes e pelos traços estruturais da estética de uma empresa ou marca ou pelos significados transmitidos pela estética destes componentes.

A estética de marketing proporciona então valor tangível para uma organização, pois permite além da conquista da fidelidade por parte dos clientes, preços mais altos, transposição do excesso de informações, redução de custos, proteção de ataques da concorrência, entre outros, conforme demonstrado na Figura 1.

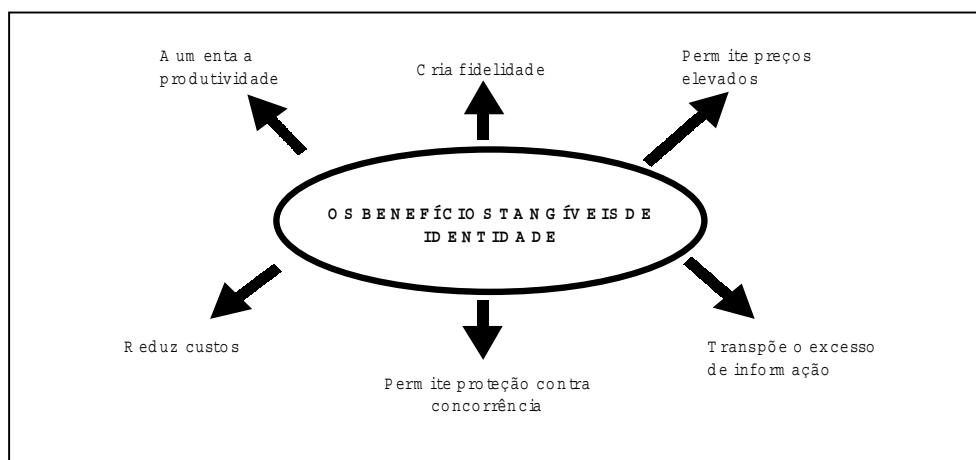


FIGURA 1 - Benefícios tangíveis da estética.  
FONTE: SCHMITT & SIMONSON (2000).

Assim, quando produtos ou serviços são percebidos como não diferenciados nos termos de seus atributos típicos, aspectos intangíveis como experiências tornam-se pontos-chave de venda, ou seja, pode-se dizer que a estética cria fidelidade.

Existem outras vantagens em se utilizar uma identidade esteticamente bem formulada. Para Schmitt & Simonson (2000), o ambiente em que vivemos fica cada dia mais congestionado com mensagens e conseqüentemente os consumidores têm grande quantidade de veículos de mídia para escolher. São bombardeados com logomarcas e mensagens em suas vidas cotidianas e podem ter acesso a vários estímulos através de mídias eletrônicas. No entanto, uma estética atraente poderia transpor esses excessos, usando o potencial máximo de cada meio. Tem simbolismo distinto que se identifica com a empresa e se associa a ela.

Como resultado, os produtos e/ou serviços são reconhecidos e selecionados com mais facilidade no ponto de venda. Uma forte identidade consegue maior impacto de comunicação com a mesma exposição, ou o mesmo impacto com menos exposição; portanto, além de transpor o excesso de informações, reduz custos conseguindo mais com menos.

Além disso, a legislação pertinente assegura que nomes de marcas e logomarcas não podem ser copiados. Recursos legais e técnicos podem ser usados para combater falsificações. Quanto mais potente o aspecto estético e quanto mais se manifestar numa quantidade maior de elementos de identidade, maior a facilidade de proteção do ponto de vista prático. É difícil supor que um concorrente possa imitar o conjunto de elementos sensoriais e a estética de uma empresa de sucesso. Dessa forma, não só nomes e logomarcas, mas também a imagem comercial da empresa (o termo legal para estímulos característicos de uma marca), são protegidos por legislação federal. Portanto, a estética dificulta e até mesmo permite proteção de ataques da concorrência muitas vezes.

Uma vez que as diretrizes estéticas de uma empresa estejam estabelecidas, funcionários e empresas associadas perdem menos tempo criando novos layouts e mensagens. O sistema visual fornece estrutura e orientação. Além disso, anúncios, etiquetas



e materiais promocionais costumam ter elementos constantes; não precisam ser projetados para cada nova campanha. Finalmente, uma estética atraente também constitui uma ferramenta poderosa de marketing interno, pois atrai pessoal de criação capacitado, o que é uma preocupação básica durante a entrada em novos mercados. A estética motiva os funcionários e embeleza o local de trabalho podendo reduzir custos e aumentar a produtividade.

### 2.1.2. Estratégia de estética.

A estratégia de estética inclui o planejamento estratégico e a implementação de elementos de identidade que proporcionam experiências sensoriais e benefícios tangíveis e estéticos aos múltiplos elementos constituintes da organização. Tais elementos incluem clientes internos, externos, funcionários, acionistas e o público em geral.

Uma estratégia de estética segundo Schmitt & Simonson (2000), é diferente de uma estratégia corporativa ou de marketing. Como parte de sua estratégia corporativa, a organização toma decisões sobre a essência de sua força empresarial, benefícios ofertados, sua estrutura corporativa e para onde deseja caminhar no futuro. Como parte de suas estratégias de marketing, a organização toma decisões a respeito de segmentos do mercado, clientes-alvo e principais concorrentes. Uma estratégia de estética utiliza estratégias corporativas e de marketing como dados para expressar a missão da empresa, objetivos de estratégias e cultura através de meios visuais (e outros meios sensoriais). Se implementada com sucesso, uma estratégia de estética cria uma identidade para a organização e para suas marcas.

### 2.1.3. Desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento.

O conceito de posicionamento é outra variante importante dentro da construção da imagem empresarial. Para Ries & Trout (1986), o posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição e até mesmo uma pessoa. Entretanto, posicionamento não é o que se faz para um produto, mas sim o que se faz para a mente do comprador potencial. Assim, através dele, procura-se posicionar marcas e produtos na mente deste comprador potencial.

As empresas atuais têm, geralmente, uma posição na mente dos consumidores. A Coca-Cola, por exemplo, é vista como a maior empresa de refrigerantes do mundo; a Ferrari, como uma das melhores construtoras automobilísticas do mundo e assim por diante. Dessa forma, ao posicionar uma marca, um produto ou serviço na mente do cliente, esse fato será fator determinante para reforçar a imagem que este consumidor tem da organização.

As empresas que conseguem fazer com que os consumidores a reconheçam de forma singular, ou seja, aquelas que obtêm sucesso no desenvolvimento de estratégias de posicionamento e, conseqüentemente, constróem uma imagem empresarial forte, possuem posições fixas no mercado.

A vantagem de resolver o problema de posicionamento segundo Kotler (1996), é que ele habilita a empresa a resolver o problema do composto de marketing. O composto de marketing - produto, preço, praça e promoção - consiste essencialmente na elaboração dos detalhes táticos da estratégia de posicionamento. Assim, uma empresa que conquista a “posição de alta qualidade” sabe que deve produzir produtos de alta qualidade, cobrar um preço alto, distribuir através de revendedores de alta classe e anunciar em revistas conceituadas.

Mckenna (1992), também salienta a importância do posicionamento na construção da identidade e imagem empresariais, abordando que o posicionamento começa com os consumidores e o que estes por sua vez pensam sobre os produtos, serviços e empresas comparando-os com outras empresas. O que realmente importaria é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Assim, os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca, experiências e sensações de compra com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra.

A liderança no mercado pode chamar a atenção de um consumidor e ser um fator importante a ser considerado por ele, mas hoje existe mais do que um único líder em

praticamente todos os segmentos do mercado. Na maioria das vezes, as empresas compartilham a posição de liderança, uma em tecnologia, outra em mercado, outra em preço e assim por diante.

Muitas empresas podem então conquistar posições singulares no mercado, bem como para seus produtos e serviços. Esta capacidade é uma força poderosa em marketing. Na verdade, no centro de toda boa estratégia de marketing encontra-se uma boa estratégia de posicionamento. Porém, o posicionamento não é bem o que a organização diz acerca de seu produto, mas o que ela faz com seus clientes para definir sua posição no setor. Do ponto de vista do consumidor, a diferenciação não está tão relacionada ao serviço ou setor quanto à sua forma de fazer negócios. A distância entre a percepção e a realidade está diminuindo, e além disso, em um mundo onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis.

Isso significa que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente. O posicionamento tem que compreender mais do que a simples consciência de uma hierarquia de marcas e nomes de empresas. Demanda uma relação especial com o cliente e a infraestrutura do mercado. Se as empresas quiserem desenvolver um estilo de marketing adequado a essa era de transformações rápidas, têm que começar com uma nova abordagem ao posicionamento, que leve em consideração a busca de sensações que estimulem os clientes a optar por uma determinada empresa.

As estratégias de marketing tradicionais enfatizam os atributos e características dos produtos ou serviços e são inadequadas para uma empresa conseguir estabelecer uma posição sólida nos mercados atuais, pois não consideram a imagem e as mudanças como fatores importantes e, acima de tudo, porque o desenvolvimento e a manutenção de boas relações com os clientes nunca é seu objetivo principal.

As estratégias de posicionamento dinâmico segundo Mckenna (1992), são diferentes das estratégias tradicionais. No modelo tradicional, uma empresa decide primeiramente como deseja se posicionar no mercado, ou seja, querendo ser vista como a de baixo preço do setor, como a que oferece a melhor qualidade, entre outros fatores. Em

seguida, aparece com um slogan que resume a mensagem desejada; e por fim investe em anúncios e promoções, até que o slogan seja amplamente reconhecido. Esse método baseia-se na manipulação da mente do consumidor; no uso de truques de marketing para seduzi-lo a reconhecer a posição desejada pela empresa. Essa teoria de posicionamento é centrada na empresa e não no consumidor, portanto no mercado atual, ela é estática.

As abordagens tradicionais ao posicionamento, segundo Rogers (1998), não funcionam no ambiente de um novo milênio, centrado no cliente. Ao contrário do posicionamento tradicional, o posicionamento dinâmico é um processo multidimensional. De acordo com Mckenna (1992), o posicionamento dinâmico compreende três etapas sobrepostas: posicionamento do produto, posicionamento no mercado e posicionamento da empresa. Essas três etapas interagem umas com as outras de formas sutis, porém importantes. Cada etapa baseia-se nas outras, influenciando-as. Juntas, as etapas criam um todo, muito maior do que a soma de suas partes. Mas, se uma delas falhar, põe a perder todo o processo de posicionamento.

#### 2.1.4. Posicionamento do produto.

Para Mckenna (1992), nesta primeira etapa a empresa tem que determinar como deseja colocar seu produto no mercado competitivo. Dessa forma, decide como deve construir uma reputação, seja com base no preço, qualidade, tecnologia avançada ou como deve segmentar seus mercados. As empresas devem prestar atenção especial a fatores intangíveis de posicionamento, tais como a liderança e a qualidade do produto.

#### 2.1.5. Posicionamento no mercado.

Na segunda etapa do processo de posicionamento, Mckenna (1992) salienta que o produto tem que ganhar o reconhecimento do mercado. Tem que ganhar credibilidade junto aos consumidores. O estrategista que deseja posicionar sua empresa para adequar-se melhor ao ambiente de um determinado ramo específico ou influenciá-lo a favor da empresa, tem que aprender o que impulsiona esse ambiente.

Para conquistar uma posição sólida no mercado, as empresas precisam conhecer os participantes da infra-estrutura do setor: os defensores iniciais dos produtos, as redes de

revendedores, os distribuidores e fornecedores externos, bem como analistas, expoentes do setor e jornalistas, que controlam o fluxo de informações e as opiniões no setor. As empresas devem identificar os principais participantes da infra-estrutura do setor e trabalhar intimamente com eles.

#### 2.1.6. Posicionamento da empresa.

O estágio final do processo, para Mckenna (1992), é o posicionamento da empresa, onde elas têm que posicionar não os seus produtos ou serviços, mas a elas mesmas. Isso é feito principalmente através do sucesso financeiro. Quando os produtos são rentáveis, muitos de seus erros são desculpados, se não esquecidos. Mas quando os lucros caem, sua posição se obscurece. Os consumidores relutam em comprar produtos de empresas com problemas financeiros, principalmente se forem caros e complexos. Se uma empresa se descobrir em tal situação, terá que começar novamente do estágio do posicionamento do produto e reconstruir sua posição no mercado.

Esse processo de posicionamento em três etapas tem que ser central a todas as atividades da empresa. Não é um jogo promocional. É parte fundamental do planejamento empresarial e tem que receber o apoio dos gerentes de toda empresa.

O posicionamento dinâmico, ou seja, quando envolve os três tipos de posicionamento descritos (posicionamento do produto, mercado e empresa), traça uma linha em comum em todas as partes da empresa, conectando-as, em seguida, ao mercado. O posicionamento dinâmico tem que ser parte da organização total e, em troca, terá uma grande influência sobre todos os aspectos da organização, dentre eles a imagem da empresa, o planejamento do produto ou serviço, o marketing e a saúde financeira da empresa.

## **2.2. O PROCESSO ESTATÍSTICO NO LEVANTAMENTO DE DADOS ESTRATÉGICOS.**

A segunda área que será explorada na elaboração deste capítulo refere-se à estatística e a sua importância no contexto mercadológico. No decorrer da história, com a evolução dos sistemas produtivos e com o surgimento de intermediários entre o consumidor

e o produtor, percebeu-se a necessidade da criação de sistemas de informações de marketing, e também da pesquisa de marketing, como formas de estabelecer um elo entre a empresa e o mercado. Para Keegan (1999), a informação é um ingrediente crucial na formulação e implementação de uma estratégia de marketing bem sucedida.

Dessa forma, de acordo com Samara & Barros (1994), o Sistema de Informação de Marketing (SIM) tornou-se a estrutura presente na empresa, que deve reunir, selecionar, analisar, interpretar e manter um fluxo de informações a respeito do ambiente global de marketing no qual a empresa está inserida: o microambiente (empresa, fornecedores, intermediários de mercado, clientes, concorrentes e públicos de relacionamento) e o macroambiente (ambientes: demográfico, sociocultural, físico, tecnológico, econômico, político e legal).

Conforme os autores, o SIM é formado por subsistemas, onde o sistema analítico de marketing é encarregado de fornecer processos estatísticos e modelos de decisão para apoio aos executivos, utilizando para isso diversas ferramentas, como amostragem, análise de correlação, histogramas e modelos gráficos entre outras, ao analisar as diferentes variáveis integrantes do ambiente global no qual a empresa está inserida.

Martins (2001) complementa que a busca de associação entre tais variáveis é freqüentemente um dos propósitos das pesquisas empíricas. Portanto, a possível existência de relação entre variáveis orienta análises, conclusões e evidenciação de achados da investigação.

A aplicação de instrumentos estatísticos no contexto mercadológico também é defendida por Downing & Clark (1998), à medida em que, para os autores, o uso de tais ferramentas possibilita a tomada de decisão mais segura diante de situações de incerteza que as organizações enfrentam com freqüência.

Dessa forma, procurou-se analisar algumas ferramentas estatísticas, que devido a sua simplicidade de aplicação e qualidade nos resultados fornecidos pudessem contribuir para atingir os objetivos desta pesquisa, assim como demonstrar para o ambiente acadêmico e

empresarial que tais métodos podem ser úteis para o levantamento de dados estratégicos dentro da prática e realidade dos mercados.

### 2.2.1. Amostragem.

O conceito de amostragem é bastante utilizado em várias áreas. Segundo Barbetta (1994), a amostra é uma parte de um universo, ou população, com as mesmas características destes. Para o autor, somente em três casos não é recomendável usar-se a técnica da amostragem: “população pequena, características de fácil mensuração ou necessidade de alta precisão.” (Barbetta, 1994, p. 42).

Samara & Barros (1994) complementam que o planejamento da amostra é uma etapa que exige máxima atenção, pois é fundamental determinar com precisão quais as características da população em estudo da qual será extraída a amostra que estará apta a responder à pesquisa, atendendo aos objetivos propostos pelo projeto.

No caso do presente trabalho, deve-se utilizar a amostragem estratificada proporcional (embora com custo financeiro mais elevado que outras técnicas como a amostragem de conglomerados), ou seja, quando se analisa, nos diversos focos (ou empresas), deve-se procurar garantir que a amostra de cada um tenha a mesma probabilidade da população, conforme mostra a figura 2:

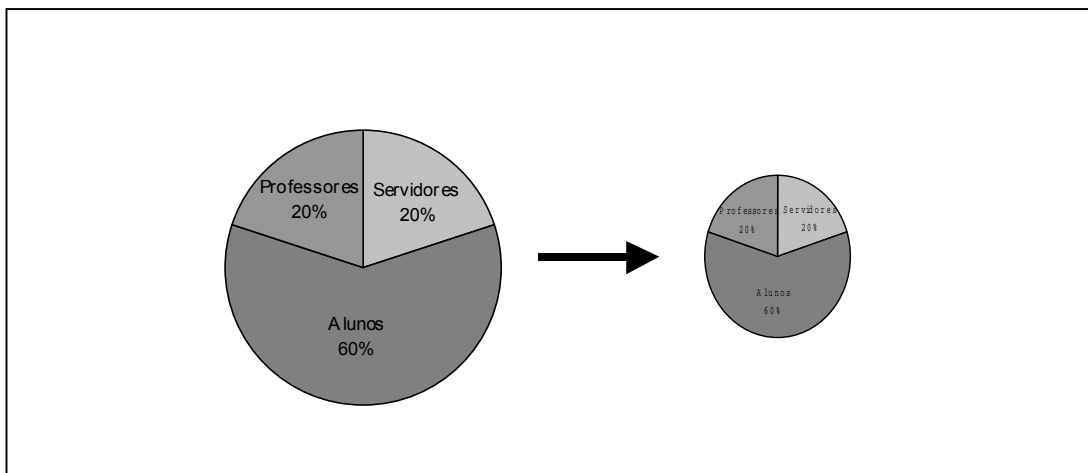


FIGURA 2 - Amostra estratificada proporcional.  
FONTE: adaptada de BARBETTA, (1994).

Para o cálculo de amostras, Samara & Barros (1994) explicam que deve-se assumir os conceitos estatísticos de que as populações e também as amostras têm distribuição normal de frequência (Curva de Gauss), sendo suas principais características a simetria das frequências, a presença das principais medidas de tendência central (média, mediana e moda) no mesmo ponto e a presença de desvios padrões ( $Z$ ) significativos para qualquer curva normal.

Para os autores, um desvio padrão representa 68% da área sobre a curva, ou abrange 68% dos elementos da distribuição acima e abaixo da média, 1,96 desvio representa 95% da distribuição, 2 desvios de qualquer curva normal abrangem 95,5% da distribuição e em 3 desvios padrões está inclusa praticamente toda a distribuição (equivalente a 99,7% da amostra ou população).

Dessa forma, observa-se que “em pesquisa, o número de desvios utilizados representará a margem de segurança dada ao cálculo da amostra, influenciando diretamente na sua amplitude, pois, quanto maior a margem de segurança, ou intervalo de confiança, maior será a amostra.” (Samara & Barros, 1994, p. 41).

Como em pesquisas de marketing, é usual a utilização de uma margem de segurança de 95%, isso significa que foi utilizado para o seu cálculo um desvio padrão igual a 1,96, conforme será mais detalhado no capítulo três referente aos procedimentos metodológicos.

### 2.2.2. Correlação e regressão.

De acordo com Bastos (1997), este tipo de análise é realizada no caso das variáveis serem mensuradas quantitativamente. Neste tipo de análise utiliza-se o coeficiente de correlação de Pearson, apropriado para descrever a correlação linear dos dados de duas variáveis quantitativas.

Stockburger (2002) salienta que pode-se usar esta medida como uma ferramenta de decisão, já que o coeficiente de correlação de Pearson é um indicador da força de uma relação linear entre duas variáveis. Esta interpretação é aceita amplamente e muitos



diários científicos publicam documentos que usam esta interpretação para o resultado de pesquisas, indicando o grau de relacionamento entre variáveis.

O coeficiente de Pearson pode ser calculado por uma das duas expressões apresentadas na figura 3.

$$r = \frac{\sum(x'.y')}{n-1}$$

$$r = \frac{n \times \sum(X \times Y) - (\sum X) \times (\sum Y)}{\sqrt{n \times \sum X^2 - (\sum X)^2} \times \sqrt{n \times \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

FIGURA 3 - Expressões para calcular o coeficiente de correlação de Pearson.  
FONTE: BASTOS, (1997).

O valor de r está sempre entre -1 e +1, sendo positivo quando os dados apresentam correlação linear positiva e negativo quando os dados apresentam correlação linear negativa. Quanto mais forte for a correlação, mais próximo estará o valor de r de menos um (-1) ou mais um (+1).

A importância da utilização do coeficiente de Pearson pode ser visualizada no instante em que opta-se por estudar variáveis intimamente relacionadas, ou seja, aplicando-se um teste de correlação entre tais variáveis, deverá ser obtido um valor elevado para r, mostrando assim forte relacionamento.

### 2.2.3. Representação gráfica.

Por meio da representação gráfica, pode-se estabelecer uma correspondência entre os termos numéricos de uma série estatística e uma figura geométrica ou uma diferença de colocação. Para a pesquisa de marketing isso é extremamente proveitoso quando se trata de representar seus resultados finais ou de elaborá-los para posterior análise das empresas que

participaram do estudo, pois, com a representação gráfica, uma visão de aspectos gerais e também dos secundários, particulares do fenômeno, pode ser exposta com clareza.

Além das análises de correlação e regressão que podem ser expressas graficamente, ainda existem outras importantes ferramentas estatísticas que podem ser utilizadas numa pesquisa quantitativa. Trata-se de gráficos de superfície e também histogramas.

Samara & Barros (1994) explicam que nos gráficos setoriais (de superfície), a representação é limitada em círculos e curvas, sempre colocando os termos da série em proporção às áreas das superfícies. Uma outra maneira de representar graficamente a distribuição de freqüências consiste em usar dois eixos perpendiculares colocando em um deles retângulos de mesma base; quando apoiada no eixo horizontal denomina-se gráfico em colunas e quando apoiada no eixo vertical, gráfico em barras. A altura em relação à base apoiada no eixo corresponderá à freqüência.

Quando uma série ordenada segundo uma ou duas variáveis quantitativas é constituída por valores agrupados (distribuição de freqüências), a representação mais indicada é o histograma. Semelhante ao gráfico em colunas, costuma-se também utilizar-se retângulos onde cada base inferior representa um intervalo.

### **2.3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.**

Ao explorar as áreas referentes ao marketing e à estatística e apresentar algumas ferramentas relacionadas, percebe-se que ambos buscam fornecer informações relevantes para a compreensão dos desafios impostos pelos mercados atuais. Entretanto, tudo o que foi abordado até este momento leva à constatação de que existe necessidade de uma ferramenta capaz de ser o instrumental apropriado para servir como organizador e indicador das estratégias que deverão ser implementadas pela empresa: trata-se do planejamento estratégico, que será o próximo item a ser analisado dentro deste capítulo.

Reenfocando a problemática que esta pesquisa levanta, conforme observa Souza (1997), devido ao aumento da concorrência e da competição a que as organizações estão

expostas, os consumidores passaram a ter maiores dificuldades de diferenciar as empresas e os produtos ou serviços prestados por elas. Entretanto, segundo Porter (1989), a concorrência pode trazer benefícios que se enquadram em quatro categorias: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado e deter a entrada de novos concorrentes.

Ora, tendo em vista tais argumentos (categorias), pode-se dizer que através do aumento da concorrência não somente os consumidores saem ganhando, mas também aquelas empresas que entenderem a atual lógica de funcionamento dos mercados globalizados. Ou seja, aquelas organizações que forem capazes de planejar corretamente sua forma de gestão conseguirão melhorar sua participação no mercado à medida que irão diferenciar imagem e produtos produzidos.

Cabe ao planejamento estratégico, então, indicar as direções que devem ser seguidas pelas empresas quanto à diferenciação de produtos e serviços e em conseqüência, na definição de estratégias que contribuam para a construção da imagem e identidade empresariais como fator de diferenciação.

No que se refere à construção de uma imagem sólida, de acordo com Baxter (2000) a elaboração de um planejamento corporativo é fundamental, pois significa responder a determinadas perguntas no nível global da empresa. Para isso é necessário ter uma visão interna da companhia e também uma visão dos condicionantes externos, especialmente quanto aos seguintes aspectos:

- As forças do mercado podem mudar rapidamente, tornando obsoletos os produtos. Mas essas mudanças são quase imprevisíveis.
- Um novo produto lançado por um concorrente pode mudar a posição no mercado. Quando isso acontecer, é possível que uma empresa gaste meses ou anos para reagir.
- Sempre estão surgindo novas tecnologias. A evolução tecnológica tem sido a causa de falência de muitas empresas, que não conseguiram acompanhá-la. Mas é difícil acompanhar as tecnologias emergentes e quase impossível antecipá-las.

Todas as empresas enfrentam as mesmas dificuldades. Contudo, as empresas que conseguirem decifrar esse enigma terão vantagens competitivas sobre as demais. Portanto, responder as questões apresentadas a seguir (figura 4) tem fundamental importância.

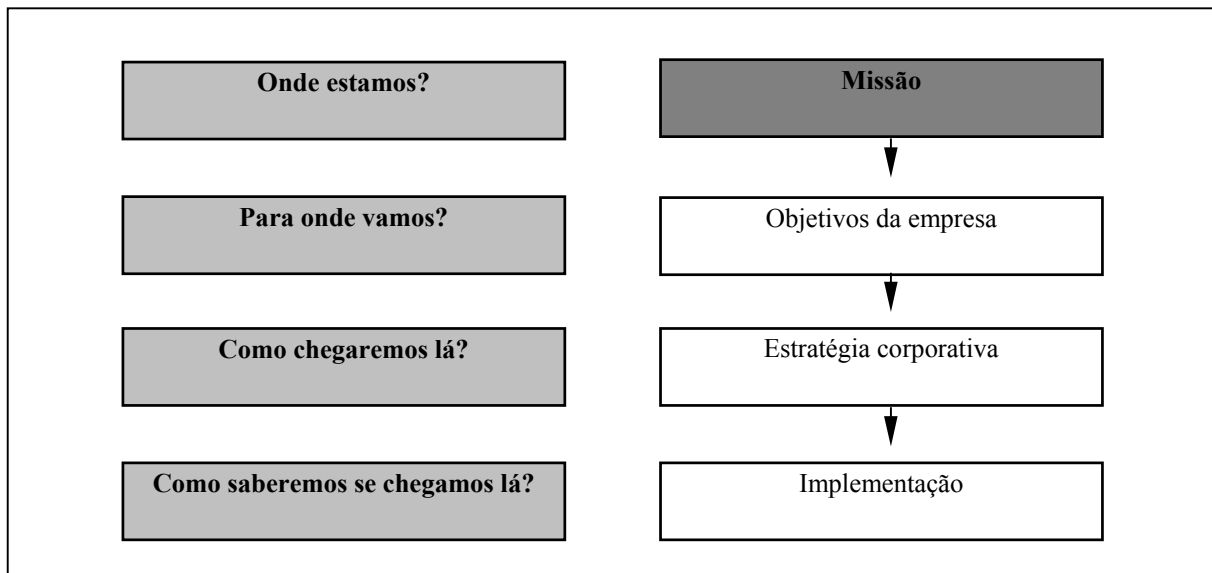


FIGURA 4 - Etapas do planejamento estratégico.  
FONTE: BAXTER (2000).

Para Baxter (2000), a análise da posição da empresa no mundo dos negócios é a parte que consome mais tempo no desenvolvimento da estratégia. A primeira tarefa, portanto, é identificar a imagem da empresa junto aos consumidores. Essa imagem faz uma empresa ser diferente das outras, na visão dos consumidores. Identificar a imagem da empresa não é fácil e pode exigir pesquisa de mercado. Muitas empresas descobriram que sua imagem, vista pelos consumidores, é completamente diferente daquela imaginada pelos seus dirigentes.

As ferramentas painel de consumidores (que será melhor detalhada no capítulo 3) e custo-benefício são úteis para responder as perguntas das etapas do planejamento estratégico. Esse tipo de pesquisa serve para orientar a propaganda institucional da empresa ou da marca de produto e mostrar a colocação da empresa quanto à relação de custo-benefício comparada com o mercado concorrente. Tais ferramentas são usadas, portanto, para descobrir a opinião dos consumidores sobre as empresas que atuam num mesmo segmento de mercado.

Quando a imagem da empresa for conhecida, deve-se pensar nas forças e fraquezas da empresa e quais são as oportunidades e ameaças que surgem daí. Isso é chamado de análise FFOA (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) e é uma outra ferramenta necessária na elaboração do planejamento estratégico.

Ainda segundo Baxter (2000), a segunda questão que deve ser respondida durante o processo de planejamento estratégico da empresa leva em consideração a formulação da missão e dos objetivos da organização. As bases para a solução podem estar contidas, em grande parte, na resposta à pergunta anterior sobre “onde estamos”. A imagem da empresa é o seu maior patrimônio. Ela é a visão que os consumidores têm sobre a empresa, e todos os esforços devem ser enviados no sentido de desenvolver esse valor percebido. Mudar essa imagem pode ser um processo lento e dispendioso. Fazer isso só valerá a pena se a imagem estiver muito desgastada e se for a principal origem de suas fraquezas.

A resposta para a terceira pergunta “Como chegaremos lá?” baseia-se principalmente no uso da criatividade para gerar caminhos alternativos. A estratégia da empresa pode ser considerada como uma “ponte”, que liga os negócios atuais com a missão e os objetivos da organização. Ou seja, entre a posição atual da companhia e a sua visão de futuro.

As fronteiras do problema são representadas pelos fatores que restringem a escolha das alternativas estratégicas, como: pessoal, dinheiro, tempo, conhecimentos, habilidades e demais recursos produtivos. Assim, a estratégia da empresa consiste em alcançar os objetivos e a missão, partindo da posição atual da companhia e atuando com as restrições existentes.

A estratégia da empresa pode ser desenvolvida também pela aplicação da matriz de Ansoff (apud Boreinstein, 2000). Essa é uma variação que apresenta quatro maneiras para explorar as oportunidades de negócios de uma empresa, considerando como variáveis os mercados (existentes e novos) e os produtos (existentes e novos). Em relação aos produtos existentes, a empresa pode procurar uma penetração maior (vender mais produtos no mesmo mercado) ou desenvolver novos mercados (vender em outros mercados).

Desenvolvendo-se novos produtos, estes podem ser vendidos no mercado atual ou pode-se procurar uma diversificação para novos mercados, conforme demonstra a figura 5.

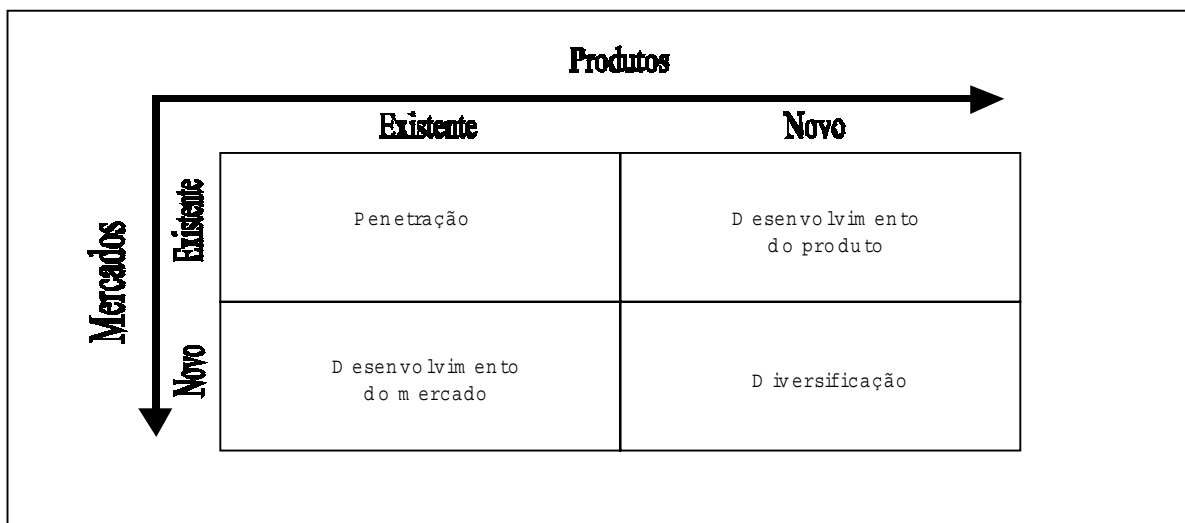


FIGURA 5 - Matriz para explorar oportunidades de negócios.  
FONTE: BOREINSTEIN (2000).

A implementação é a etapa seguinte da estratégia da empresa. A resposta para a pergunta “como saberemos se chegamos lá?” deve apresentar a(s) estratégia(s) que devem ser detalhadas em ações ou táticas. Cada ação, por sua vez, deve ser programada, descrevendo-se o que deve ser feito e quando deve ocorrer. Nesta etapa da pesquisa foram apresentadas sugestões para as empresas, que foram adotadas integralmente ou de forma parcial conforme será detalhado nos capítulos 4 e 5.

Dessa forma, pode-se dizer que a imagem empresarial, fator crítico para o sucesso das organizações, é fortalecida e aprimorada por meio do planejamento estratégico, à medida que este aponta os caminhos (estratégias) necessários para a definição da missão e dos objetivos da empresa.

Conforme observa Mintzberg (1987), a base do sucesso na elaboração de estratégias é o controle racional, análise sistemática de concorrentes e mercados, dos pontos fortes e fracos da empresa e a combinação dessas análises produzindo estratégias claras, explícitas e completas. Portanto, o uso de ferramentas de análise interna e externa, torna-se vital para

garantir o sucesso empresarial e, conseqüentemente, para consolidar a imagem que uma organização deseja ter no mercado.

### 2.3.1. Análise do Custo-benefício.

Uma ferramenta útil dentro da análise estratégica de atuação de uma empresa e de seleção da oportunidade de mercado é a análise do custo-benefício. O mapeamento do preço aplicado pelas empresas e o valor atribuído aos produtos e serviços prestados também são fundamentais neste tipo de análise. Segundo Baxter (2000), a análise do custo-benefício deve considerar quanto benefício se pode gerar para o consumidor em conseqüência do seu custo e, dessa forma, buscar índices melhores que da concorrência.

Assim sendo, produtos e/ou serviços que oferecem muitos benefícios ao consumidor, mas com elevado custo, representam elevados riscos e só deveriam ser assumidos se a saúde financeira da empresa o permitir. Portanto, aqueles produtos e serviços que oferecerem poucos benefícios ao consumidor, associados a custos elevados, devem ser sempre evitados.

A definição do preço-teto é indispensável nesta etapa, já que este é o máximo que o mercado estaria disposto a pagar. Ele é fixado a partir da análise do mercado e da política das empresas. Além disso, é fundamental que as empresas consigam ofertar ao mercado consumidor mais e melhores benefícios a um custo compatível, procurando posicionar-se à frente da concorrência, fortalecendo a imagem empresarial.

Este tipo de ferramenta é útil também para auxiliar na análise FFOA, à medida que apresenta, na opinião dos clientes, quais seriam os principais pontos fortes e fracos das empresas.

### 2.3.2. O planejamento estratégico e o processo de design estratégico de produtos e serviços.

O processo de planejamento estratégico busca não apenas atuar sobre a imagem de uma empresa como também sobre a qualidade dos produtos e serviços ofertados ao

mercado. Assim, o design torna-se indispensável dentro deste contexto, pois, como observa Magalhães (1995), o processo de design deve ser capaz de definir requisitos do produto (bem ou serviço) a partir de dados oriundos de um contexto mais amplo, em que o design se insere. Desse contexto, o denominado design estratégico destaca não só os usuários e consumidores como também a sociedade, denominados de uma maneira geral como beneficiários dos produto.

Dessa forma, o que fará o diferencial de um determinado produto e/ou serviço dentre os seus concorrentes será a qualidade com que ele atenderá aos requisitos de seus clientes, a maneira como ele se comunicará com o mercado (embalagens, mídia ...), o meio ambiente em que ele será comercializado e a imagem de quem o fabrica perante o mercado.

Dentro dessa nova realidade, a atividade de design irá envolver pessoas de dentro e de fora da organização dentro de um macroprocesso multidisciplinar que deve ser gerenciado de forma adequada para que se obtenha êxito. Para isso, ferramentas como a QFD - *Quality Function Deployment* - podem contribuir significativamente para o aumento das chances de sucesso.

O uso da ferramenta da QFD, chamada de casa da qualidade, tem fundamental importância dentro deste contexto. Trata-se de uma ferramenta capaz de atender às necessidades dos clientes, inovando e diferenciando produtos e serviços, sendo extremamente útil para o sucesso das empresas, e também como meio para integrar as diferentes áreas de uma organização.

Segundo Back e Forcellini (1997), a casa da qualidade pode ser entendida como um mapa conceitual que permite um planejamento interfuncional e comunicativo entre os setores responsáveis pelo desenvolvimento do produto em todas as suas etapas, sendo bastante eficiente para transladar as vontades dos clientes (de natureza essencialmente abstrata) em metas de projeto (de natureza quantitativa), enfatizando a qualidade ainda na fase de projeto.



Dessa forma, após o levantamento de conceitos e teorias sobre diferentes áreas e ferramentas que buscam fortalecer a imagem empresarial, o próximo capítulo deste trabalho buscará apresentar os procedimentos metodológicos, ou seja, os procedimentos que permitiram adaptar e desenvolver os modelos e conceitos analisados comparando com uma experiência prática concreta vista em quatro diferentes organizações, mostrando também os processos metodológicos, a definição do público-alvo, o levantamento de dados e a coleta dos dados que possibilitou obter informações da realidade das organizações.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este estudo procurou analisar e levantar hipóteses sobre a veracidade entre aspectos teóricos relativos à identidade e imagem empresariais e a realidade das organizações; por isso, colher e analisar dados sobre determinadas empresas foi uma das tarefas mais importantes da pesquisa. Uma variedade muito grande de situações problemáticas apresentam-se nos vários setores da sociedade, inclusive nas organizações. Estas oportunidades ou problemas podem ser explorados e analisados de forma mais completa através do uso de métodos e técnicas adequados a determinada situação.

Dessa forma, para que se realizasse este estudo foi preciso colher e analisar uma série de dados sobre as companhias em foco e mercado consumidor, aplicando métodos e técnicas específicas relacionadas ao marketing, estatística e planejamento estratégico e assim, tornar o trabalho efetivamente uma pesquisa teórico-prática.

Outro aspecto a ser explicado nesse momento é que a pesquisa foi realizada em um setor específico (serviços), em empresas de pequeno porte. Portanto, apesar de o modelo desenvolvido ter um caráter genérico, a sua validação é específica para determinadas empresas. Concluída a primeira etapa da pesquisa - onde buscou-se a identificação do problema, elaboração de objetivos e revisão bibliográfica - iniciaram as visitas e entrevistas a diferentes organizações resultando na escolha de um determinado setor para a aplicação do estudo de caso.

O estudo de caso consistiu inicialmente em três estágios: análise das informações existentes, estudo do mercado e questionários aos consumidores. As duas primeiras etapas buscaram dados que permitissem traçar o perfil de tais organizações, o que, somado à

terceira etapa (opiniões dos clientes), permitiu reunir o conjunto de informações necessárias para aplicação das ferramentas mencionadas no capítulo dois e posteriormente análises de tais empresas e proposições sobre o tema.

De posse deste conjunto de dados e informações, estabeleceram-se os critérios para a intervenção nas empresas, e conseqüente elaboração de uma metodologia que permitisse não somente a aplicação de instrumentos estatísticos para o levantamento de dados estratégicos, como também a formulação de estratégias que levassem ao fortalecimento das respectivas identidades e imagens (conforme pode ser observado na figura seis).

A partir deste momento, será mostrado detalhadamente como foram realizados os passos para a realização deste trabalho, desde a escolha das empresas (plano de pesquisa), passando pelo plano de coleta dos dados, até chegar finalmente à última parte que se refere ao plano de análise e interpretação dos dados.

### **3.1. PLANO DE PESQUISA**

A escolha pelas organizações estudadas não foi imediata ou aleatória e pode ser explicada principalmente por conveniência. Isto quer dizer que foram realizadas várias tentativas de contatos com diferentes empresas de diferentes setores, entretanto, o setor que apresentou maior receptividade foi o de serviços. Também devido ao conhecimento pessoal com dirigentes e administradores, e conseqüentemente, uma maior pré-disposição ao acesso de informações e devolução dos questionários, escolheram-se tais empresas para a realização da pesquisa.

Trata-se de centros de treinamento de língua estrangeira, localizados na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Cruz Alta, Ijuí e Santo Ângelo. Portanto, trata-se de um universo específico onde os resultados não podem ser generalizados.

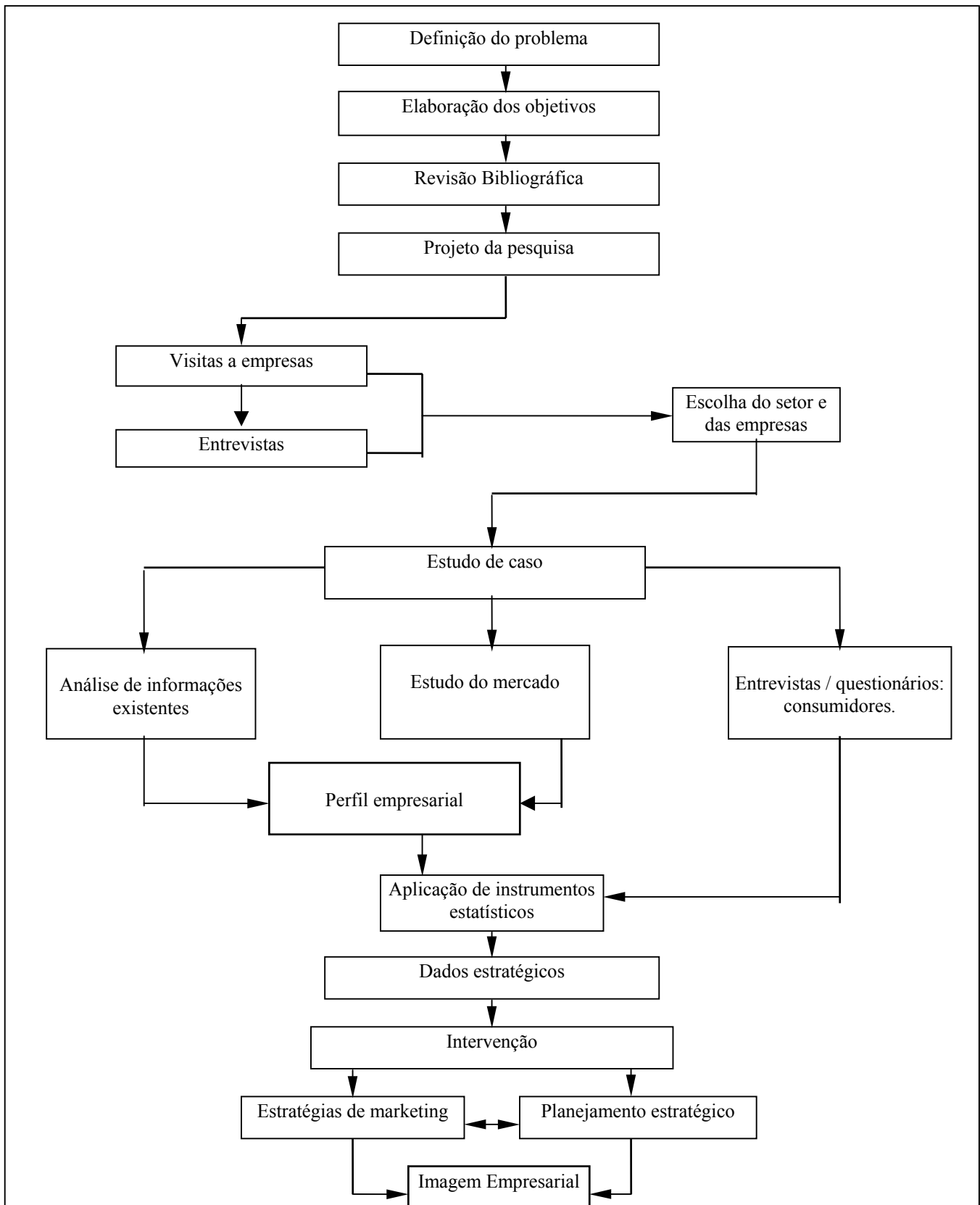


FIGURA 6 – Metodologia da Pesquisa.

O fato de conseguir o interesse e a participação dos principais concorrentes também foi um fator decisivo para a escolha deste setor. Uma vez que conseguiu-se a participação destes, tornou-se mais interessante direcionar o estudo a tais companhias, à medida que haveria um maior retorno em termos de resultados alcançados.

Conforme foi estabelecido previamente com as empresas, suas razões sociais não serão informadas e, dessa forma, serão usadas letras para a identificação das mesmas. As empresas que participam desta pesquisa são: empresa A (3 unidades), empresa B (3 unidades), empresa C (3 unidades) e empresa D (3 unidades).

Através deste estudo buscou-se, então, contato direto com as organizações acima mencionadas, o que possibilitou confrontar a teoria apresentada no capítulo dois (referente à revisão bibliográfica) com a prática vista em tais empresas. Em princípio, em relação ao plano de pesquisa, pode-se dizer que não há um método mais apropriado para qualquer tipo de projeto, mas este deve ser coerente com o problema formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados.

Assim, o delineamento da pesquisa, de acordo com Oppenheim (1993), consiste em tornar o problema pesquisável; deve portanto “...especificar como nossa amostra será extraída, quais subgrupos esta deverá conter, quais comparações serão feitas, se serão necessários grupos de controle, quais variáveis serão mensuradas (quando e em quais intervalos) e como estas medidas serão relacionadas a eventos externos”. Buscou-se, então, organizar um plano de coleta de dados que fosse coerente com a disponibilidade de acesso às informações necessárias e que não sofresse alterações ao longo da pesquisa em virtude de limitações de outras variáveis.

### **3.2. PLANO DE COLETA DE DADOS**

Os dados coletados foram importantes para compreender as organizações e para elaborar os instrumentos de investigação necessários para alcançar os objetivos pretendidos. O plano de coleta de dados foi feito observando-se os três itens apresentados a seguir:

- Pesquisa documental: consulta a documentos e materiais das organizações, que serviram como fonte de informação.
- Pesquisa bibliográfica: contato com o que foi escrito sobre teorias de sistemas empresariais nas áreas de marketing, estatística e planejamento estratégico direcionados ao levantamento de dados estratégicos.
- Pesquisa de campo: utilização de instrumentos de observação, questionários e entrevistas, que são encontrados no final deste trabalho.

De acordo com Schmitt & Simonson (2000), os itens apresentados, anteriormente, enquadram-se em três tipos de metodologia de pesquisa geral que são importantes para o gerenciamento de identidade: ( 1 ) pesquisa secundária; ( 2 ) pesquisa primária qualitativa; e ( 3 ) pesquisa primária quantitativa.

Para os autores, a pesquisa secundária requer que se reúnam os materiais já publicados em relação à(s) empresa(s) analisada(s). Dessa forma, através da pesquisa documental buscou-se coletar documentos e materiais das organizações, atendendo aos requisitos de uma pesquisa secundária.

Já uma pesquisa qualitativa primária parte do pressuposto de que a pesquisa está sendo realizada pela reunião de novos dados (não publicados). A pesquisa qualitativa indica que informações estão sendo obtidas sem quantificação. Dados qualitativos, então, são úteis para gerar e avaliar novas idéias, mesmo porque esse tipo de pesquisa está relacionado a reações emocionais, e explicá-las, através de quantificações, é muito difícil. Dessa forma, a terceira parte do questionário destinado aos clientes procurou explorar esse tipo de pesquisa.

Entretanto, a pesquisa quantitativa primária foi aquela que se tornou a mais ocupada na elaboração desta pesquisa, pois pressupõe a análise de informações quantitativamente. A fim de gerar segurança suficiente em sua confiabilidade, a pesquisa quantitativa requer amostras que, estatisticamente, expressem uma certa credibilidade.

Dessa forma, conforme observa Camargo (2000), é necessário que se utilizem técnicas amostrais, onde os levantamentos de campo baseiam-se na escolha de amostras selecionadas a

partir de populações de interesse, representativas de grupos de consumidores. A técnica amostral escolhida foi a de amostra não-probabilística por julgamento, por tratar-se de elementos que são escolhidos pelo pesquisador e que se acredita que possa contribuir para os objetivos do estudo.

Para o cálculo de amostras, assume-se que estas provêm de populações com distribuição normal. Os levantamentos de campo fornecem informações sobre os limites prováveis dentro dos quais o valor verdadeiro, porém desconhecido, de um dado parâmetro populacional estará. Nesse sentido, o problema da amostragem consiste em determinar qual o tamanho da amostra e que projeto irá conduzir a resultados dentro destes limites, tão economicamente quanto possível.

O universo que foi pesquisado, utilizando-se esse tipo de amostragem, trata-se do mercado consumidor de tais empresas nos diferentes municípios e encontra-se numa faixa inferior a 10.000 componentes. Portanto, para o cálculo de amostragem foi utilizada a fórmula descrita na Figura 7.

$$\frac{\sigma}{z} = \sqrt{\frac{p \times q}{n}} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \quad \longrightarrow \quad \text{universo} \leq 10.000$$

Figura 7 - Fórmula para o cálculo de amostragem com universo inferior a 10.000 consumidores.

FONTE: CAMARGO, (2000)

Assim, após as primeiras informações coletadas nas empresas a respeito do número de consumidores, foi possível obter os dados necessários para a aplicação da fórmula descrita anteriormente, onde:

- N - Universo ou população → todas as pessoas que detêm a informação que se está procurando. (Constatou-se um universo de 3000 consumidores, referentes ao número aproximado de clientes de todas as empresas pesquisadas).
- n - amostra → parte representativa da população, que contém as mesmas características do universo. (variável para a qual se busca o valor).

- p - proporção ou porcentagem dos elementos do universo favoráveis ao atributo pesquisado. (atribui-se o valor de 0,5 para tal variável, ou seja, 50% da composição favorável do total do universo).
- q - proporção ou porcentagem dos elementos do universo desfavoráveis ao atributo pesquisado. (atribui-se o valor de 0,5 para tal variável, ou seja, 50% da composição desfavorável do total do universo, tal que  $p + q = 1$ ).
- $\sigma$  - desvio padrão amostral → estipulou-se como aceitável um limite de erro de 6% e portanto, um desvio padrão de 0,06.
- z - variável associada, na curva normal, a um certo limite de confiança estabelecido de antemão. Na tabela de distribuição normal padrão, atribui-se a uma confiabilidade de 95%, um valor z correspondente a 1,96.

Aplicando a fórmula citada, obtém-se o seguinte valor referente à amostra:

$$\frac{(0,06)}{(1,96)} = \sqrt{\frac{0,5 \times 0,5}{n}} \times \sqrt{\frac{3000 - n}{3000 - 1}}$$

$$0,00093711 = \frac{0,25}{n} \times \frac{3000 - n}{2999}$$

$$n = 245 \text{ consumidores}$$

Para efeito de agilidade e segurança, os dados foram, a partir desse momento, tratados estatisticamente pelo software “statistica 5.0”.

Encontrado o número de consumidores que deveriam ser pesquisados, a próxima etapa foi definir que tipos de informações são necessários para entender a situação vigente da organização e levantar os dados estratégicos necessários. Em geral, para esse tipo de pesquisa, são necessárias informações sobre o ramo de atividades como um todo; concorrentes específicos e clientes.



A análise de clientes, então, foi de suma importância dentro do plano de coleta de dados. As impressões de clientes, de acordo com Baxter (2000), referem-se a crenças reais que públicos relevantes têm sobre uma empresa, seus produtos ou seus serviços. Analisar as impressões de clientes sobre as organizações é vital para o gerenciamento de identidade e tal análise quantitativa é comumente realizada para vários tipos de variáveis, entre eles, a percepção em relação aos benefícios oferecidos pelas empresas.

Dessa forma, buscou-se questionar grupos de consumidores das empresas analisadas em um número superior a amostra calculada de 245 clientes, em virtude de nem todos os questionários retornarem. Foram aplicados então 300 questionários divididos entre as diferentes empresas de acordo com sua participação de mercado, alcançando um retorno de 267. Assim, 17 questionários foram eliminados com o objetivo de preservar o cálculo de amostragem efetuado.

Como a amostra é estratificada proporcional, os questionários foram distribuídas da seguinte forma:

- a empresa A, que possui aproximadamente 32% de participação no mercado (965 clientes), foram tabulados 81 questionários, o que representa aproximadamente 32% da amostra.
- a empresa B, que possui aproximadamente 28% de participação no mercado (846 clientes), foram tabulados 70 questionários, o que representa aproximadamente 28% da amostra.
- a empresa C, que possui aproximadamente 23% de participação no mercado (695 clientes), foram tabulados 58 questionários, o que representa aproximadamente 23% da amostra.
- a empresa D, que possui aproximadamente 16% de participação no mercado (489 clientes), foram tabulados 41 questionários, o que representa aproximadamente 16% da amostra.

Resumidamente foram tabulados 250 questionários, totalizando 100% da amostra conforme pode ser observado na figura oito. A segunda parte do questionário foi utilizada na aplicação da ferramenta de custo-benefício e considerou os 250 clientes de forma integral, ou seja, sem considerar a quais empresas eles pertenciam, mas como sendo consumidores de um único mercado.

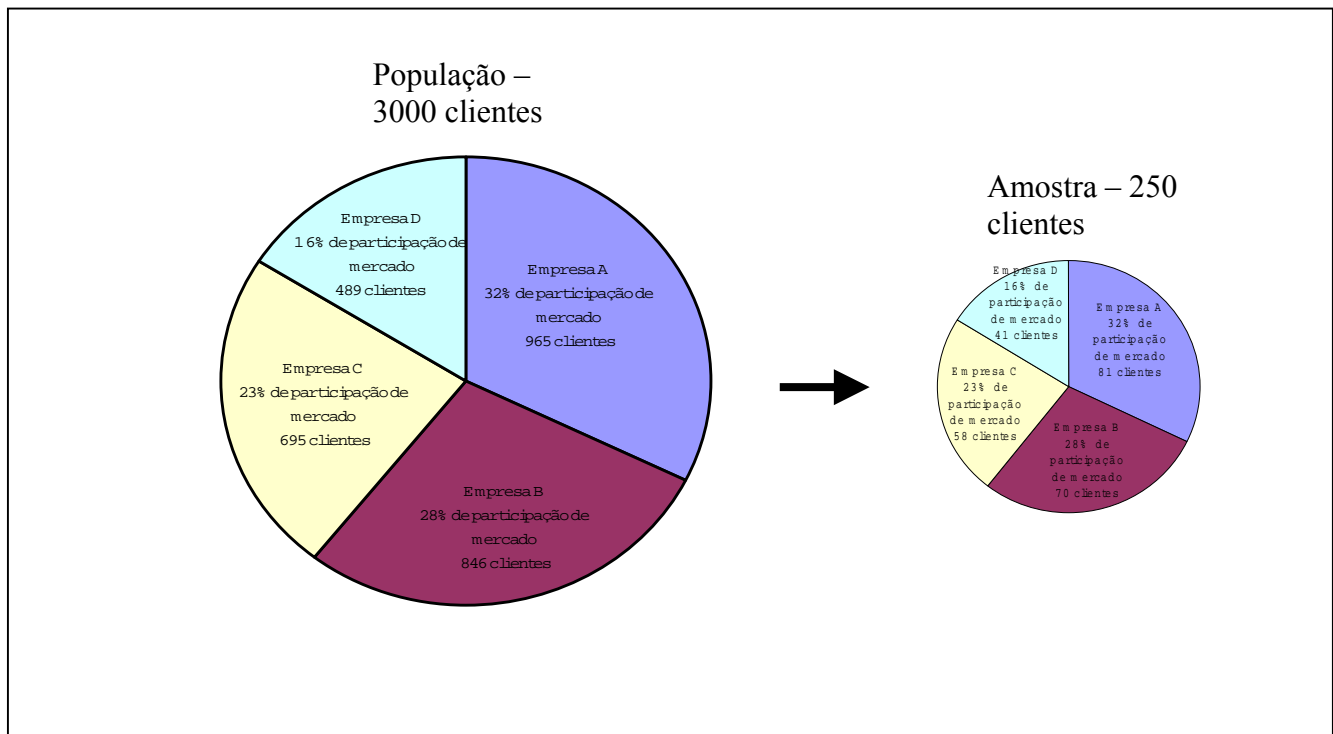


FIGURA 8 – População e amostra do estudo de caso (amostra estratificada proporcional)  
 FONTE: Pesquisa de campo.

Entretanto, antecedeu à aplicação deste questionário final, a distribuição de um questionário-teste que teve por objetivo analisar se haveria compreensão daqueles que iriam responder. Assim, houve a verificação de que alguns questionamentos mereciam reparos, o que contribuiu significativamente para o desenvolvimento da pesquisa.

Outro aspecto importante a explicar, é em relação à faixa etária dos consumidores; já que parte deles estão numa faixa etária inferior a 15 anos. Os questionários foram entregues preferencialmente àqueles clientes que estavam acima desta idade, podendo responder às perguntas com um maior nível de entendimento e procurando dar uma maior importância às respostas, conseqüentemente, dando a esta pesquisa maior credibilidade.

Conforme já foi mencionado no capítulo dois, as ferramentas utilizadas para questionamento dos clientes basearam-se no painel de consumidores e custo-benefício. Conforme observa Baxter (2000), o painel de consumidores serve para acompanhar as mudanças do consumidor em relação à sua percepção da empresa, marca ou produto. O objetivo de tal ferramenta é o de levantar a opinião dos consumidores sobre determinada empresa. Geralmente, os consumidores são estimulados a manifestar espontaneamente as suas opiniões, antes de responder a perguntas específicas; enquanto o custo-benefício busca identificar o posicionamento das empresas em relação aos benefícios ofertados e o custo cobrado por eles.

O questionário aplicado aos clientes buscou abordar, na sua maior parte, questões mais abertas, num parâmetro como da escala de Likert onde os respondentes devem concordar ou discordar com determinados fatores mencionados e ainda indicar o grau de concordância ou discordância por meio de escores numéricos, entretanto, também foram feitas questões onde os consumidores deveriam lembrar de certos aspectos espontaneamente, conforme pode ser visualizado ao final deste trabalho na parte de anexos.

### **3.3. PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Após se coletarem os dados e descreverem-se as observações obtidas, pretendeu-se relacioná-los com as conclusões do esquema teórico, permitindo dessa forma encontrar as respostas para a problemática desta pesquisa.

A análise e interpretação dos dados também permitem a conclusão para esta dissertação e mostram se os objetivos gerais e específicos foram alcançados. É através da análise e da interpretação dos dados que se pretendeu dar para as empresas uma possível contribuição para o aprimoramento e fortalecimento de suas respectivas identidades e imagens por meio da estética, qualidade dos serviços, análise da relação de custo-benefício e análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Algumas análises realizadas, principalmente quando se trata de dados qualitativos, foram feitas de maneira superficial, pois esse tipo de pesquisa está relacionado a reações emocionais e explicá-las, é muito difícil através de quantificações. Elas serviram para apontar direções sobre estratégias de marketing a serem adotadas pelas respectivas empresas.

### 3.3.1 Questionários aos Clientes

A elaboração dos questionários procurou coletar informações quantitativas e qualitativas sobre a opinião do mercado consumidor em relação às empresas pesquisadas. Após os devidos ajustes terem sido realizados, a versão final do questionário buscou informações que mostrassem não apenas o perfil dos consumidores, mas também suas opiniões em relação à imagem empresarial e também em relação aos benefícios das empresas.

O questionário foi dividido em três partes principais. A primeira tem como objetivo geral traçar o perfil dos clientes e avaliar os benefícios oferecidos pelas empresas. As respostas foram tabuladas utilizando-se os percentuais proporcionais a participação de mercado de cada empresa, totalizando 13 questões (Tabela 2).

TABELA 2 – Estrutura do questionário – 1ª parte

<b>Questão</b>	<b>Letra correspondente no questionário</b>	<b>Objetivo</b>
Idade	A	Traçar o perfil do cliente
Sexo	C	
Grau de escolaridade	D	
Ocupação	E	
Curso	B	Observar qual curso tem maior procura
Qualidade do atendimento	J	Atribuir notas para as empresas pesquisadas
Qualidade dos serviços		
Infra-estrutura		
Reputação da marca		
Novos serviços lançados		
Localização		
Material de apoio		
Propaganda		
Flexibilidade de horário	F	Saber se as empresas pesquisadas são mencionadas espontaneamente
Nomes dos principais centros de treinamento		
Nomes que já ouviu falar	G	Saber se as empresas pesquisadas são mencionadas
Quais investiram em propaganda	H	Fixação da propaganda
Qual é o preferido	I	Avaliar a preferência e confrontar com a real participação de mercado
É cliente da empresa desde o início do curso	K	Verificar o índice de clientes que mudam de empresa
Intenção de terminar o curso na mesma empresa	L	Avaliar a fidelidade

A segunda parte do questionário foi utilizada com o objetivo de proporcionar dados para a aplicação da ferramenta custo-benefício. As respostas foram tabuladas considerando-se a média de toda a amostra, independente de qual empresa se tratava. A Tabela 3 apresenta resumidamente o tipo de dados que se buscou na segunda parte dos questionários aplicados aos consumidores.

Foram nove benefícios pesquisados, aos quais o consumidor deveria atribuir pesos de 1 a 5 do menos importante até o mais importante. A média obtida sobre cada atributo pesquisado foi multiplicada pelas notas que os clientes forneceram na primeira parte do questionário em relação aos mesmos benefícios, a fim de obter um somatório que dividido pelo preço médio cobrado pelas empresas mostrou o índice de qual organização possui a melhor relação de custo-benefício.

TABELA 3 – Estrutura do questionário – 2ª parte

<b>Questão</b>	<b>Letra correspondente no questionário</b>	<b>Objetivo</b>
Qualidade do atendimento	N	Verificar quais atributos são considerados mais importantes para os consumidores
Qualidade dos serviços		
Infra-estrutura		
Reputação da marca		
Novos serviços lançados		
Localização		
Material de apoio		
Propaganda		
Flexibilidade de horário		

A maior parte dos dados referentes às partes 1 e 2 do questionário foram tratados através do software “statística 5.0”, buscando observar as correlações mais significativas entre os atributos pesquisados, conforme ilustra a figura 9.

A aplicação deste programa permitiu coletar com maior rapidez e segurança valores estatísticos referentes à média, desvio padrão e correlações, além de facilitar a tabulação de um grande número de informações.

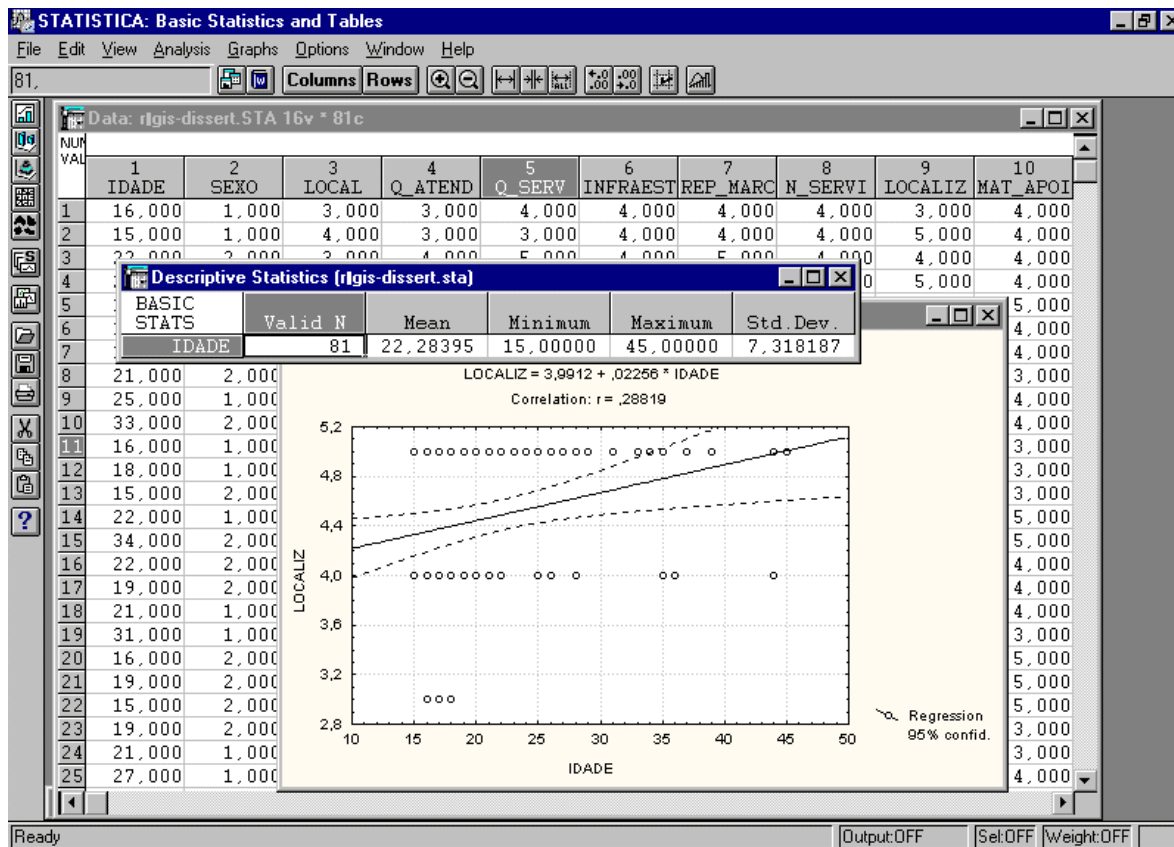


FIGURA 9 – Demonstração da tabulação dos dados usando o software statistica 5.0.

A última parte do questionário (3ª parte) teve como objetivo geral coletar informações sobre requisitos estéticos - relacionados ao marketing e ao design - que influenciam na imagem das empresas pesquisadas. Por tratar-se de dados qualitativos e parte das respostas serem dissertativas, a tabulação não segue a mesma padronização efetuada na 1ª e 2ª parte do questionário, porém teve fundamental importância na interpretação e análise da imagem empresarial das organizações pesquisadas.

Buscou-se então relacionar as conclusões obtidas na aplicação da primeira e segunda parte do questionário (de natureza quantitativa), com as interpretações que puderam ser feitas depois de analisadas as respostas obtidas na terceira parte do questionário.

TABELA 4 – Estrutura do questionário – 3ª parte

<b>Questão</b>	<b>Letra correspondente no questionário</b>	<b>Objetivo</b>
Classificação da empresa como: jovem e inovadora, antiga e burocrática ou neutra e adaptativa	O	Perceber a identificação com a marca e empresa
Eventos culturais patrocinados	P Q	Observar se o cliente tem conhecimento e considera importante os eventos dos quais a empresa participa
Opinião à respeito do lay-out	R	Verificar a importância de aspectos estéticos
Quadro de funcionários	S	Pesquisar a imagem fornecida pelos funcionários da empresa
Fator preponderante para a escolha ou troca da organização: marca, preço, localização ou qualidade dos serviços.	T U	Identificar quais são os pontos fortes e fracos da organização na opinião dos clientes
Publicidade	V	Identificar qual meio de publicidade é mais eficiente e exerce maior influência sobre os consumidores
Diferenças significativas com relação a metodologia de ensino	W	Caracterizar os serviços como diferenciáveis ou commodities

Após coletados e tabulados os dados do questionário completo (partes 1, 2 e 3) partiu-se para a análise e interpretação dos mesmos, buscando verificar se as hipóteses levantadas no início da pesquisa realmente possuem rigor científico e também se os objetivos haviam sido alcançados.

Os próximos capítulos apresentam as verificações e conclusões para os quatro estudos de casos realizados, demonstrando informações analisadas individualmente ou comparadas simultaneamente em virtude dos métodos e ferramentas utilizados permitirem tal tipo de comparação.



## **4. ESTUDO DE CASOS EM CENTROS DE TREINAMENTO NA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Para a elaboração desta pesquisa foram realizadas visitas às organizações que participaram deste estudo. Objetivou-se nestas visitas o levantamento de dados relevantes, assim como a observação de variáveis qualitativas e quantitativas, que permitiram a análise detalhada da forma com que tais empresas são vistas pelo mercado consumidor.

Esta etapa do trabalho busca relacionar os conceitos e assuntos da Fundamentação Teórica com os dados e informações obtidas nos Procedimentos Metodológicos, seja em relação às empresas, seus serviços e seus clientes. Antes porém, de serem apresentados e analisados os dados, será feita uma breve caracterização das empresas que participaram da pesquisa.

### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA A**

A empresa A é um centro de treinamento de idiomas (inglês e espanhol), com sede localizada no Município de Santo Ângelo, Estado do Rio Grande do Sul e tem filiais nas cidades de Ijuí e Cruz Alta.

A empresa A iniciou suas atividades em Santo Ângelo em 1994. Possui vinte e cinco funcionários ao todo (sede e filiais) e tem como seu principal ramo de atividades a prestação de serviços.

Seus vinte e cinco funcionários são divididos da seguinte forma: dez professores de inglês, seis professores de espanhol, seis secretárias e três funcionárias para assuntos variados. A empresa funciona em três turnos, porém à tarde e à noite recebe uma parcela maior de seus alunos.

A visão da empresa é fazer com que ela seja a primeira a ser lembrada no ramo em que está inserida. Para isso, algumas estratégias de marketing adotadas pela empresa baseiam-se em posicionar seus serviços como sendo de alta qualidade. O posicionamento no mercado dá ênfase à marca e a empresa detém aproximadamente 32% de participação do mercado. A médio e longo prazo, os objetivos estabelecidos pela gerência da empresa são maior participação de mercado e redução de custos.

#### **4.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA B**

A empresa B é um centro de treinamento de língua estrangeira (inglês e espanhol). Foram estudadas as unidades localizadas nos municípios de Cruz Alta, Ijuí e Santo Ângelo.

As três unidades juntas possuem vinte e dois funcionários ao todo. Destes, oito são professores de inglês, seis são professores de espanhol, cinco são secretárias e três funcionárias são responsáveis pela manutenção e limpeza das salas. A organização B também tem um regime de funcionamento durante três turnos, porém à tarde recebe uma parcela maior de seus clientes.

Esta companhia busca oferecer serviços com qualidade, suportados nos seus recursos humanos para atender às expectativas dos clientes. A política de preços adotada pela empresa prioriza um custo que não seja considerado excessivo pelo consumidor. Apesar de ser a empresa mais “nova” do conjunto de organizações que foram pesquisadas, atuando em tais mercados a partir de 1996, a empresa B detém uma fatia de mercado significativa, na ordem de aproximadamente 28% do total do mercado pesquisado. Tem como meta ampliar sua participação de mercado em 3% até o início de 2003 e investir no quadro de funcionários nos próximos semestres.

### **4.3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA C**

A empresa C é um centro de treinamento em inglês e espanhol, cujas unidades de Cruz Alta, Ijuí e Santo Ângelo foram pesquisadas. A empresa iniciou suas atividades em Cruz Alta em 1989 e possui vinte e seis funcionários ao todo (somadas as três unidades).

Dos vinte e seis funcionários, dez são professores de inglês, oito são professores de espanhol, cinco são secretárias e três funcionárias são responsáveis pela limpeza. A organização C tem um regime de funcionamento durante três turnos que, em média, possui clientes divididos proporcionalmente durante o horário de expediente.

De acordo com a gerência, esta companhia busca oferecer serviços com qualidade a preços baixos e manter um relacionamento mais efetivo com seus consumidores a fim de gerar a satisfação de suas necessidades e a diferenciação em termos de qualidade dos serviços prestados.

A empresa C é a empresa mais “antiga” do conjunto de organizações que foi pesquisado. Detém uma fatia de mercado na ordem de aproximadamente 23% do total do mercado pesquisado. Entre alguns de seus objetivos, salienta-se a intenção de ampliar a atuação em cidades próximas e elevar o índice de permanência dos clientes.

### **4.4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA D**

O último centro de treinamento em inglês e espanhol que fez parte deste trabalho foi chamado de empresa D. Assim como os três centros anteriores, foram pesquisadas as unidades localizadas nos municípios de Cruz Alta, Ijuí e Santo Ângelo.

A empresa possui dezoito funcionários ao todo. Destes, seis são professores de inglês, seis são professores de espanhol, três são secretárias e três funcionárias são responsáveis pela manutenção. A organização D tem um regime de funcionamento durante três turnos e à tarde recebe uma parcela mais significativa de seus clientes. Busca, assim como seus concorrentes, oferecer ao mercado um serviço de qualidade, adotando como método de precificação a observação do mercado concorrente.

Esta companhia atua nos municípios de Cruz Alta e Santo Ângelo desde 1993 e em Ijuí a partir de 1995. Detém uma fatia de mercado que corresponde a aproximadamente 16% do total. As metas e objetivos a médio prazo são principalmente aumento de participação de mercado objetivando 20% do total deste e reduzir o percentual de desistências.

#### 4.5. ANÁLISE DOS DADOS – (QUESTIONÁRIO 1ª e 2ª PARTE)

A primeira e segunda parte do questionário buscaram basicamente dados que permitissem, além de traçar o perfil dos clientes de cada companhia, saber se as empresas pesquisadas são lembradas espontaneamente e também dados quantitativos que permitissem a aplicação da ferramenta do custo-benefício. A tabulação de alguns desses dados, utilizando-se o programa statistica 5.0, geraram as seguintes informações:

TABELA 5: Valores estatísticos encontrados para a empresa A – (N = 81)

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
Idade	22,28395	15	45	7,318187
Sexo	1,518519	1	2	0,502770
Qualidade de atendimento	3,962963	2	5	0,797566
Qualidade dos serviços	4,209877	3	5	0,626018
Infra-estrutura	4,135802	3	5	0,737446
Reputação da marca	4,259259	3	5	0,666667
Novos serviços lançados	3,641975	2	5	0,638526
Localização	4,493827	3	5	0,572788
Material de apoio	4,160494	3	5	0,697438
Propaganda	3,444444	2	5	0,790569
Flexibilidade de horário	4,197531	3	5	0,557220
Fidelidade	2,234568	1	3	0,825706
Escolaridade	2,617284	2	3	0,489078
Nível (bás., int., avan.)	1,839506	1	3	0,749279
R\$ Médio	62,76543	55	72	6,546510
Curso (inglês ou espanhol)	1,419753	1	2	0,496593
Ocupação	1,296296	1	2	0,459468
Clientes iniciais	1,432099	1	2	0,498454

FONTE: Pesquisa de campo (Questionário)

A princípio, algumas informações básicas podem ser extraídas da tabela 5, referente à empresa A. Pode-se perceber um perfil de clientes adultos, onde a média de idade ficou em 22,28 anos, divididos proporcionalmente entre homens e mulheres. O nível de escolaridade apresenta uma amostra de consumidores que enquadram-se no nível médio ou

nível superior e percebe-se uma leve tendência a um maior número de pessoas fazendo o curso de inglês. Em média, há um maior número de clientes que exercem alguma atividade profissional e há tendência a um maior índice de clientes que ingressaram na empresa desde o início do curso, porém demonstra um maior número de alunos nos níveis básico e intermediário, o que poderia ser um problema para a empresa já que esta apresenta um grau mediano de fidelidade.

Os atributos que se destacaram negativamente, e que portanto, podem ser considerados como fraquezas da empresa, foram qualidade de atendimento, novos serviços lançados e propaganda, pois ficaram, em média, abaixo do conceito muito bom (nível quatro).

Em relação à receita, percebe-se que a empresa A é, dentre as pesquisadas, a empresa que possui o preço mais alto; R\$ 72,00 para os níveis mais avançados, R\$ 65,00 para os níveis intermediários e R\$ 55,00 para os níveis básicos – (gerando entradas de caixa de R\$ 62,76 em média).

TABELA 6: Valores estatísticos encontrados para a empresa B – (N = 70)

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
Idade	20,24286	15	37	5,883989
Sexo	1,528571	1	2	0,502787
Qualidade de atendimento	2,871429	2	5	0,915588
Qualidade dos serviços	4,071429	3	5	0,748359
Infra-estrutura	4,142857	3	5	0,707838
Reputação da marca	4,400000	3	5	0,521981
Novos serviços lançados	3,385714	2	5	0,643650
Localização	3,171429	2	4	0,636372
Material de apoio	4,228571	3	5	0,569043
Propaganda	4,114286	3	5	0,602960
Flexibilidade de horário	4,214286	3	5	0,634580
Fidelidade	2,342857	1	3	0,656864
Escolaridade	2,414286	2	3	0,496155
Nível (bás., int., avan.)	2,100000	1	3	0,764237
R\$ Médio	55,90000	48	65	6,907568
Curso (inglês ou espanhol)	1,428571	1	2	0,498445
Ocupação	1,528571	1	2	0,502787
Clientes iniciais	1,285714	1	2	0,455016

FONTE: Pesquisa de campo (Questionário)

A tabela 6 mostra dados referentes a empresa B que também apresenta um perfil de clientes adultos, onde a média de idade é de 20,24 anos, distribuídos proporcionalmente entre homens e mulheres. O nível de escolaridade pesquisado encontra-se entre nível médio e superior e percebe-se um índice um pouco maior de clientes que freqüentam o curso de inglês. Nota-se que em relação à ocupação, existe um equilíbrio entre aqueles consumidores que exercem algum tipo de atividade e os que não trabalham e também uma leve tendência a um maior número de pessoas que são clientes da empresa B desde o início do curso.

Os atributos que em média não atingiram o conceito “muito bom” (pontos fracos), foram qualidade de atendimento, novos serviços lançados e localização. Em relação aos preços cobrados pela empresa B, estes não são tão altos como da empresa A, sendo de R\$ 55,90 em média e os clientes encontram-se homoganeamente distribuídos entre os níveis básico, intermediário e avançado. O grau de fidelidade apresentado pelos clientes em relação à empresa B é o melhor de todas as empresas pesquisadas, ficando em média em 2,34. O índice máximo seria de três para a empresa com índices de fidelidade otimizados.

TABELA 7: Valores estatísticos para a empresa C – (N = 58)

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
Idade	17,89655	15	32	3,591851
Sexo	1,568966	1	2	0,499546
Qualidade de atendimento	2,689655	2	5	0,882717
Qualidade dos serviços	4,103448	3	5	0,741966
Infra-estrutura	3,120690	1	5	0,796430
Reputação da marca	3,137931	2	5	0,867509
Novos serviços lançados	2,431034	1	4	0,919803
Localização	3,172414	2	4	0,652604
Material de apoio	3,241379	2	5	0,779346
Propaganda	3,172414	2	4	0,704321
Flexibilidade de horário	3,568966	3	5	0,651909
Fidelidade	2,172414	1	3	0,704321
Escolaridade	2,327586	2	3	0,473432
Nível (bás., int., avan.)	1,827586	1	3	0,652604
R\$ Médio	48,27586	40	60	6,526043
Curso (inglês ou espanhol)	1,379310	1	2	0,489453
Ocupação	1,672414	1	2	0,473432
Clientes iniciais	1,500000	1	2	0,504367

FONTE: Pesquisa de campo (Questionário)

A empresa C apresenta média de idade de clientes um pouco mais jovens (17,89 anos), sem predominância de algum sexo. A escolaridade encontra-se entre nível médio e superior e o curso de inglês apresenta uma maior parcela de consumidores, assim como as duas empresas anteriores. Na empresa C, o índice de clientes que não exercem uma atividade profissional é maior do que aqueles que trabalham e a metade dos consumidores atuais vieram de outras empresas.

A grande maioria dos atributos pesquisados ficou abaixo da classificação “muito bom” e podem ser visualizados como pontos fracos internamente, ou então como ameaças se comparados aos índices das outras empresas anteriores. Dessa forma, as variáveis qualidade de atendimento, infra-estrutura, reputação da marca, novos serviços lançados, localização, material de apoio, propaganda e flexibilidade de horário ficaram em média abaixo da escala quatro.

Entretanto, o preço médio da empresa C é o menor de todas as empresas pesquisadas - R\$ 48,27 em média – o que não prejudica a avaliação da variável qualidade de serviços.

Outro aspecto a ser observado é que mesmo apresentando conceitos inferiores às empresas anteriores, para a maioria dos atributos pesquisados, a empresa C possui níveis de fidelidade parecidos com as duas empresas anteriores. Esse fato pode ser melhor compreendido através da análise da correlação entre custo-benefício e fidelidade que será apresentada no item 4.5.3.

TABELA 8: Valores estatísticos para a empresa D – (N = 41)

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
Idade	16,73171	15	22	1,775167
Sexo	1,609756	1	2	0,493865
Qualidade de atendimento	2,560976	1	4	0,672636
Qualidade dos serviços	3,097561	1	5	0,800152
Infra-estrutura	2,463415	1	5	0,868837
Reputação da marca	2,878049	1	4	0,678053
Novos serviços lançados	2,439024	1	4	0,867432
Localização	4,073171	1	5	0,958912
Material de apoio	2,878049	1	5	0,899864
Propaganda	2,780488	1	5	0,935740
Flexibilidade de horário	4,097561	3	5	0,830809
Fidelidade	1,853659	1	3	0,691411
Escolaridade	2,146341	2	3	0,357839
Nível (bás., int., avan.)	2,024390	1	3	0,651452
R\$ Médio	55,12195	50	60	3,257262
Curso (inglês ou espanhol)	1,682927	1	2	0,471117
Ocupação	1,707317	1	2	0,460646
Clientes iniciais	1,487805	1	2	0,506061

FONTE: Pesquisa de campo (Questionário)

A empresa D chama a atenção por apresentar a faixa de idade mais jovem (16,73 anos em média) com uma leve tendência a ter uma maior parcela de mulheres e com escolaridade no nível médio em maioria. Em relação à ocupação, a empresa D possui, em média, parcela maior de clientes que não desenvolvem alguma atividade profissional.

Os atributos qualidade de atendimento, qualidade dos serviços, infra-estrutura, reputação da marca, novos serviços lançados, material de apoio e propaganda ficaram em média abaixo do nível 4 – (muito bom). Apenas as variáveis flexibilidade de horário e localização obtiveram conceito em média acima deste índice e podem ser visualizados como forças dessa empresa.

O preço médio cobrado pela empresa D é de R\$ 55,12 e uma maior parcela de seus clientes freqüentam o curso de espanhol, ao contrário das demais empresas. Percebe-se portanto, um perfil de clientes diferenciados da empresa D em relação às demais



organizações. Seja em relação à faixa etária, ocupação, escolaridade e preferência de cursos.

#### 4.5.1. Qualidade dos Serviços x Preço

Conforme foi visto no início deste capítulo, as empresas pesquisadas priorizam a qualidade de seus serviços e adotam políticas de preços diferenciadas. Dessa forma, buscou-se analisar a correlação existente entre estes dois fatores, levando em consideração a nota atribuída pelos consumidores na variável qualidade dos serviços e o preço cobrado pelas respectivas empresas.

Pelo gráfico, mostrado a seguir, pode-se perceber que a correlação entre a qualidade de serviços prestados com o preço cobrado apresentou valor baixo, o que significa que não há nenhuma relação entre o preço e a qualidade do serviço ofertado. Isto significa que a formação de preços deste setor não se relaciona com a qualidade da prestação de serviço, havendo outras formas para fixá-lo. Existem portanto cursos caros que os clientes consideram ruins (notas 2 ou 3) e cursos baratos que os clientes consideram muito bons (notas 4 a 5).

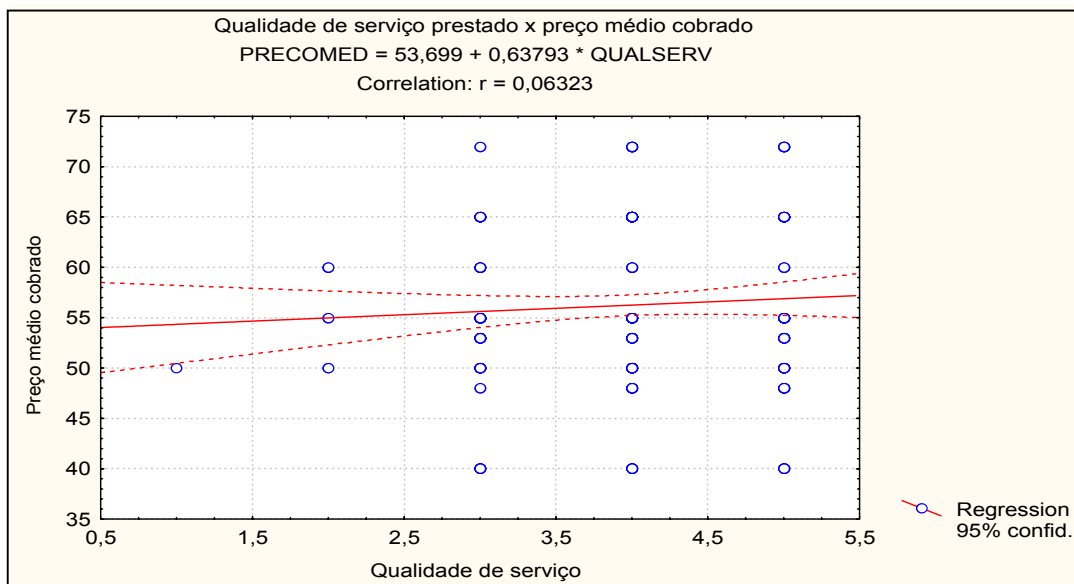


FIGURA 10 – Correlação qualidade de serviço x preço médio.

FONTE: Pesquisa de campo (Questionário)

#### 4.5.2. Fidelidade

Um fator importante dentro do contexto da imagem empresarial é em relação à fidelidade. Existem, portanto, vantagens em se utilizar de uma identidade bem formulada.

Dessa forma, uma dessas vantagens é a fidelidade dos clientes e por esse motivo a questão L, da primeira parte do questionário, teve como objetivo justamente a verificação do nível desta variável apresentado pelos consumidores.

O gráfico a seguir, ilustra que nenhuma das quatro organizações pesquisadas apresenta níveis de fidelidade otimizados, o que leva a uma conclusão prévia de que as respectivas imagens de tais empresas podem ser melhor exploradas, ou ainda, que existem outros fatores que influenciam a fidelidade dos clientes. Assim, apesar da empresa A demonstrar índice maior de clientes fiéis, ela também apresenta um número elevado de clientes infiéis, o que pode ser interpretado como uma identidade esteticamente em construção, ou como uma relação de custo-benefício não tão eficiente como a de alguns concorrentes.

Já em relação a empresa B, observa-se que mesmo não tendo índice de clientes fiéis tão grande como da empresa A, a empresa B apresenta número menor de clientes infiéis, ficando, em média, com índice superior a todas as demais organizações pesquisadas em relação à variável fidelidade. O que poderia explicar esse fato é a empresa B apresentar identidade esteticamente bem formulada e também a melhor colocação de custo-benefício de todas as empresas; o que será melhor detalhado nos próximos itens deste capítulo.

As empresas C e D apresentam índices menores de fidelidade, e também foram aquelas que obtiveram os conceitos mais baixos em relação aos benefícios oferecidos.

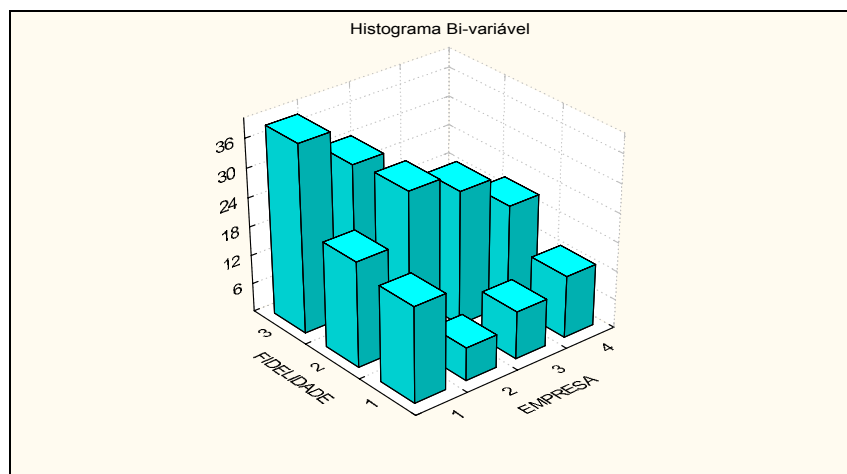
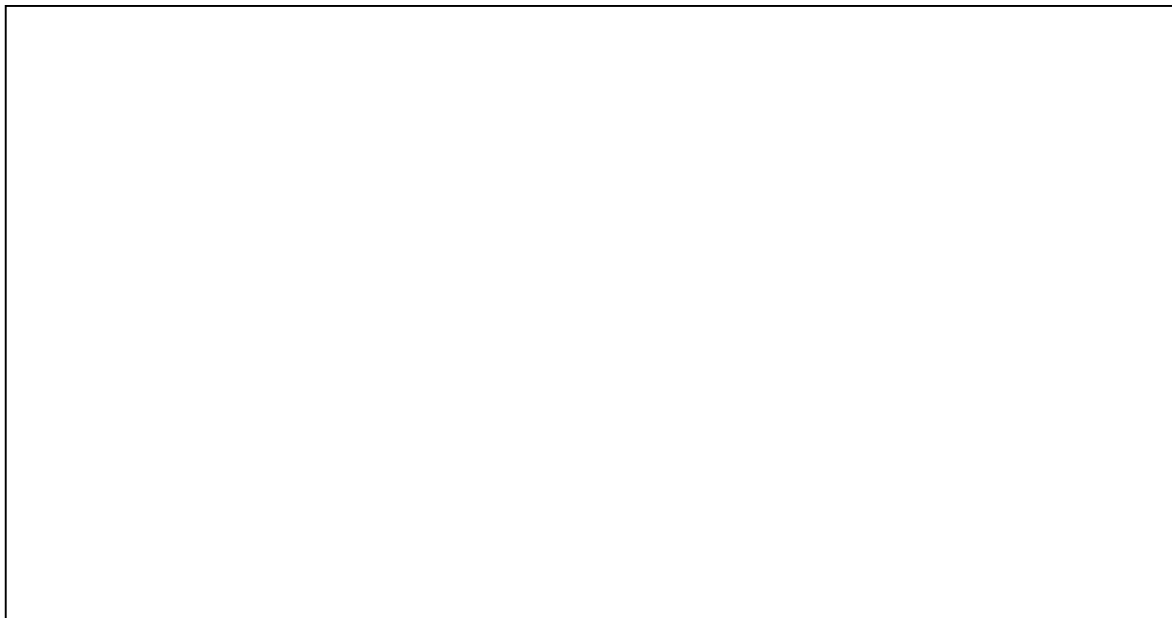


FIGURA 11 – Histograma Bi-variável da fidelidade apresentada pelos clientes.

FONTE: Pesquisa de campo (Questionário)

Outro aspecto que influencia significativamente a imagem empresarial, e conseqüentemente repercute na fidelidade dos consumidores, é em relação à qualidade dos serviços prestados. O gráfico a seguir ilustra o desempenho de cada empresa individualmente, avaliado pelos próprios consumidores. A constatação de que as duas organizações que foram melhor avaliadas nesta variável (A e B) são justamente as empresas que possuem a maior participação de mercado e maiores índices de fidelidade é pertinente neste momento.



Histograma bi-variável (dissertregis5.STA 250v\*250c)

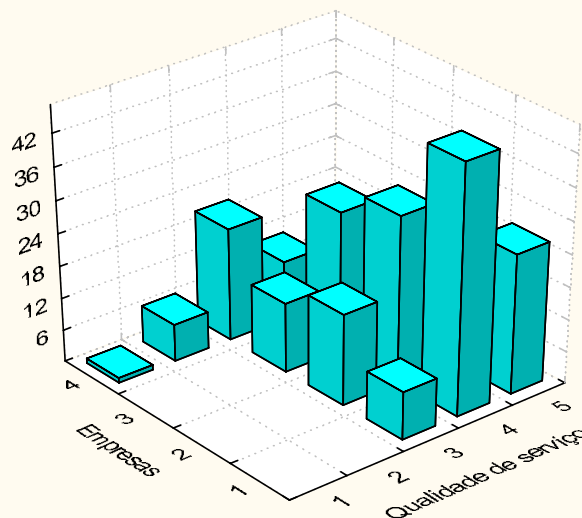


FIGURA 12 – Histograma da avaliação.  
 FONTE: Pesquisa de campo (Questionário).

#### 4.5.3. Aplicação da ferramenta do custo-benefício

Procurou-se então verificar de forma sistematizada o desempenho das empresas pesquisadas em relação aos benefícios oferecidos ao mercado consumidor e sua relação com o custo cobrado. A aplicação da ferramenta do custo-benefício gerou a tabela 9, que classificou as empresas da seguinte forma:

- Empresa B – 1º lugar

- Empresa C – 2º lugar
- Empresa A – 3º lugar
- Empresa D – 4º lugar

Após essa classificação, procurou-se observar a correlação entre os índices de fidelidade apresentados pelos clientes e a classificação obtida com a ferramenta do custo-benefício. A figura 13 mostra que as empresas mais bem colocadas nesta avaliação são justamente aquelas que apresentam os melhores índices de fidelidade (com exceção das empresas A e C que apresentaram pequenas distorções nessa correlação), o que permite a afirmação de que os clientes valorizam e são mais fiéis àquelas empresas que oferecem melhores benefícios sem cobrar mais por isso. Dessa forma, a empresa B, que ficou em primeiro lugar dentre as empresas pesquisadas em relação ao custo-benefício, também é a que apresenta melhores índices de fidelidade, fortalecendo com isso a sua imagem. Entretanto, a empresa ocupa o 2º lugar na participação do mercado, o que mostra que existem outros fatores que atuam sobre a imagem desta empresa e também das demais.

Pelo gráfico abaixo, percebe-se um valor elevado entre a fidelidade demonstrada pelos clientes através do questionário de pesquisa e o valor de custo-benefício obtido pela aplicação da ferramenta de Baxter (2000).

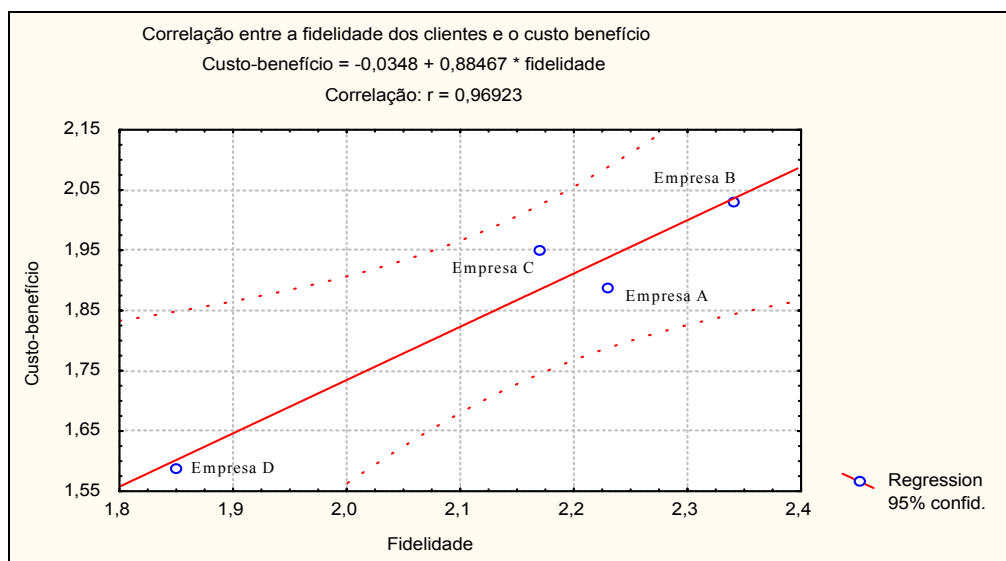


FIGURA 13: Correlação entre fidelidade dos clientes e valor de custo benefício.

FONTE: Pesquisa de campo (Questionário).

Dessa forma, buscou-se a partir desta análise acrescentar que a relação de custo-benefício é extremamente importante dentro de um contexto mais específico referente à fidelidade, e num sentido mais amplo, quanto a construção da imagem coordenada empresarial.

OBS.: os valores atribuídos ao peso das variáveis (valores em vermelho), dado pelos clientes, foram tabulados utilizando a moda dos valores. Esses valores foram obtidos através da 2º parte do questionário aplicado para todos os clientes, independente da empresa a qual eles pertenciam. Nesse questionário, os participantes tinham de numerar, em uma escala de 1 a 5, quais os benefícios que consideravam mais importantes para uma empresa.

TABELA 9 – Aplicação da ferramenta de custo-benefício

Empresa	BENEFÍCIOS (1 – 5)									Soma-tório	Preço Médio	Custo/benefício	Classificação
	Qualidade de atendimento	Qualidade de serviços	Infra-estrutura	Reputação da marca	Novos serviços lançados	Localização	Propaganda	Flexibilidade de horário	Material de apoio				
A	2 x 4 = 8	5 x 4,2 = 21	3 x 4,1 = 12,3	5 x 4,3 = 21,5	2 x 3,6 = 7,2	4 x 4,5 = 18	3 x 3,4 = 10,2	1 x 4,2 = 4,2	4 x 4,2 = 16,8	119,2	62,8	1,89	3º
B	2 x 2,9 = 5,8	5 x 4,1 = 20,5	3 x 4,1 = 12,3	5 x 4,4 = 22	2 x 3,4 = 6,8	4 x 3,2 = 12,8	3 x 4,1 = 12,3	1 x 4,2 = 4,2	4 x 4,2 = 16,8	113,5	55,9	2,03	1º
C	2 x 2,7 = 5,4	5 x 4,1 = 20,5	3 x 3,1 = 9,3	5 x 3,1 = 15,5	2 x 2,4 = 4,8	4 x 3,2 = 12,8	3 x 3,2 = 9,6	1 x 3,6 = 3,6	4 x 3,2 = 12,8	94,3	48,3	1,95	2º
D	2 x 2,6 = 5,2	5 x 3,1 = 15,5	3 x 2,5 = 7,5	5 x 2,9 = 14,5	2 x 2,4 = 4,8	4 x 4,1 = 16,4	3 x 2,8 = 8,4	1 x 4,1 = 4,1	4 x 2,9 = 11,6	88	55,1	1,59	4º

#### 4.5.4. Avaliação de preferência

A primeira parte do questionário também buscou saber se as empresas pesquisadas são mencionadas espontaneamente, se existe fixação da propaganda e, conseqüentemente, avaliar a preferência dos consumidores. A tabulação das respostas mostrou que nem sempre os clientes atuais de uma determinada empresa citam esta como a preferida dentre os concorrentes. Este fato pode ser melhor visualizado na tabela 10 apresentada a seguir.

TABELA 10 – Avaliação de preferência.

	<b>Nomes dos principais centros</b>	<b>Quais já ouviu falar</b>	<b>Propaganda nos últimos 6 meses</b>	<b>Qual é o preferido</b>
<b>EMPRESA A</b>	Citada por 98% dos entrevistados	Citada por 81% dos entrevistados	Citada por 62% dos entrevistados	Citada por 33% dos entrevistados
<b>EMPRESA B</b>	Citada por 96% dos entrevistados	Citada por 75% dos entrevistados	Citada por 73% dos entrevistados	Citada por 30% dos entrevistados
<b>EMPRESA C</b>	Citada por 77% dos entrevistados	Citada por 63% dos entrevistados	Citada por 61% dos entrevistados	Citada por 22% dos entrevistados
<b>EMPRESA D</b>	Citada por 58% dos entrevistados	Citada por 50% dos entrevistados	Citada por 44% dos entrevistados	Citada por 15% dos entrevistados

FONTE: Pesquisa de campo (Questionário 1º parte).

Através da tabela acima pode-se perceber que existem diferenças entre as reais participações de mercado e a preferência dos clientes. A empresa A, por exemplo, que detém aproximadamente 32% da participação de mercado, é citada por 33% dos entrevistados como centro de treinamento preferido.

Em termos percentuais a diferença pode não parecer tão significativa, mas se formos observar em número de consumidores isso significa 25 clientes que poderão tornar-se clientes reais da empresa. Considerando-se o preço médio cobrado, poderia gerar-se entradas de capital de aproximadamente R\$ 1.600,00 mensais a mais para esta empresa. Dessa forma, apesar de apresentar a terceira colocação na relação de custo-benefício, a



empresa A poderá aumentar significativamente suas receitas e participação de mercado se for capaz de reduzir suas fraquezas.

A empresa B também demonstra preferência maior do que sua real participação de mercado. Citada por 30% dos entrevistados, isso poderia significar 54 novos clientes para a empresa, gerando entradas de capital na ordem de aproximadamente R\$ 3.000,00 em média. Este fato leva a constatação de que se esta empresa conseguir reduzir suas fraquezas, fortalecerá sua imagem e também terá maior participação de mercado do que atualmente.

Dessa forma, percebe-se que tais empresas poderiam ser mais eficientes no estágio final do processo de posicionamento, que para McKenna (1992) é o posicionamento da própria empresa, já que este é feito principalmente através do sucesso financeiro.

A situação das empresas C e D é desvantajosa quanto a este tipo de avaliação, visto que a preferência demonstrada pelos entrevistados em relação a tais companhias é menor do que suas reais participações de mercado. Isso leva à constatação de que se as duas empresas anteriores (A e B) conseguirem eliminar, ou até mesmo reduzir suas fraquezas, as empresas C e D terão dificuldades em manter suas fatias de mercado.

A empresa C, por exemplo, perderia 35 clientes se tais preferências se tornassem reais. Isso significa uma perda de aproximadamente R\$ 1.700,00, em média, no fluxo de caixa da empresa. Na empresa D seriam em 39 o número de clientes perdidos e em valores monetários significaria uma perda de aproximadamente R\$ 2.100,00 em média, impossibilitando, portanto, o alcance das metas estabelecidas pela empresa.

Tendo em vista tais informações, percebe-se a importância de uma imagem sólida no mercado. Porém, conforme foi visto no capítulo dois, apenas uma análise quantitativa não é suficiente para analisar de uma forma mais completa a questão que esta pesquisa propõe. Então, fatores envolvendo marketing e estética são abordados nos itens que seguem. Por tratar de dados de natureza qualitativa e não aplicar nenhum tipo de ferramenta

específica, as conclusões e análises são feitas de maneira superficial para não correr algum risco de fazer qualquer tipo de conclusão precipitada ou que não influencia realmente o contexto de imagem empresarial.

#### 4.6. ANÁLISE DOS DADOS – (QUESTIONÁRIO 3ª PARTE)

A terceira parte do questionário buscou, através das opiniões dos clientes, apontar aspectos qualitativos relacionados ao marketing e, dessa forma, completar a análise e metodologia na aplicação de instrumentos estatísticos para levantamento de dados estratégicos que auxiliem na construção de imagem empresarial das respectivas empresas que serviram como referencial prático para a realização desta pesquisa.

##### 4.6.1. Percepção da marca

Os aspectos relacionados à marca foram abordados, buscando verificar a imagem das empresas pesquisadas na opinião dos clientes, através da questão “o” da terceira parte do questionário. A pergunta levou os clientes a classificarem suas respectivas empresas como jovem e inovadora, antiga e burocrática ou neutra e adaptativa. As respostas podem ser visualizadas no gráfico a seguir.

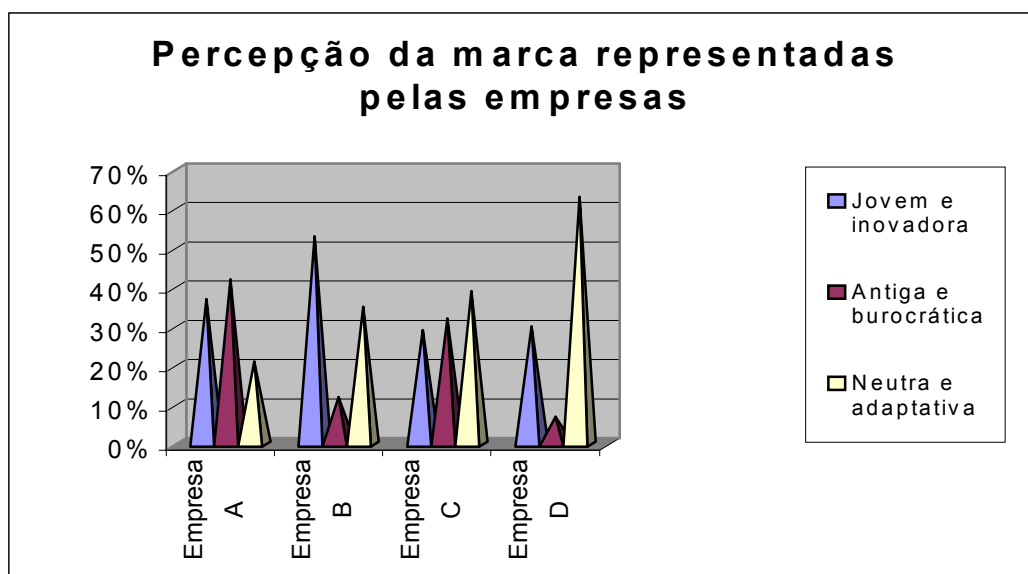


FIGURA 14. Percepção da marca representadas pelas empresas.

FONTE: Pesquisa de Campo (Questionário 3ª parte).

A observação do gráfico acima demonstra que, na opinião dos clientes, a percepção das marcas representadas pelas organizações estudadas não converge para uma imagem única, ou seja, a maioria dos consumidores encontram-se divididos, o que leva à constatação de que para as quatro companhias há necessidade de posicionamento mais efetivo de suas marcas.

Para as empresas A e C, os clientes mostram-se divididos homogeneamente entre as classificações sugeridas, entretanto, nas empresas B e D há predominância um pouco maior nos tipos “jovem e inovadora” e “neutra e adaptativa”. Ou seja, na empresa B, pouco mais de 50% de seus clientes percebem a marca de maneira positiva (jovem e inovadora), já na empresa D, aproximadamente 60% dos consumidores percebem uma marca não tão eficiente (neutra e adaptativa).

#### 4.6.2. Patrocínios

Conforme mostrado no capítulo dois, Kotler (1996) e Schmitt & Simonson (2000) afirmam que os eventos patrocinados por uma empresa também repercutem sobre sua imagem e, em virtude desse fato, procurou-se saber qual a opinião dos clientes das empresas pesquisadas a respeito desse fator.

A tabulação das respostas geraram os gráficos 15 e 16 que, além de confirmar a importância de eventos patrocinados por empresas para suas respectivas imagens, mostrou que as companhias que mais investem nesse tipo de evento são justamente as que detêm maior participação de mercado.

Outro fato a ser mencionado é que nas empresas A e B, a maioria dos clientes (mais de 80%), consideram importante a realização de eventos patrocinados pelas empresas, e uma proporção um pouco menor (entre 60 e 70%) tem conhecimento de eventos patrocinados pelas companhias.

Já nas empresas C e D a relação entre a importância de eventos patrocinados e o conhecimento destes patrocínios é inversamente proporcional, ou seja, para a maioria dos clientes destas empresas é importante que a organização realize patrocínios (entre 70 e 80%), entretanto, tal expectativa não é correspondida pelas respectivas companhias, pois menos de 40% destes consumidores têm conhecimento deste tipo de ações.

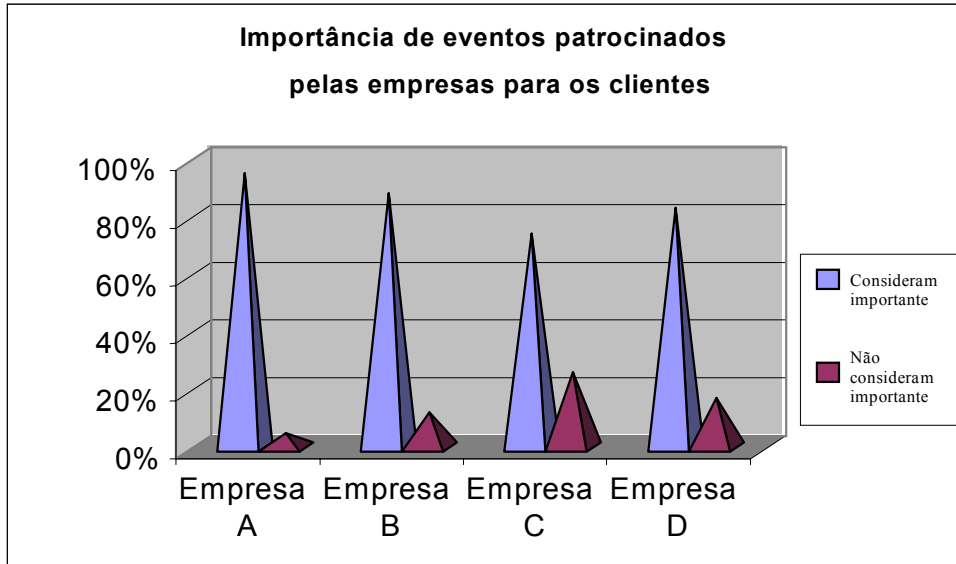


FIGURA 15. Opinião dos clientes sobre a importância de patrocínio.  
 FONTE: Pesquisa de campo (Questionário 3ª parte).

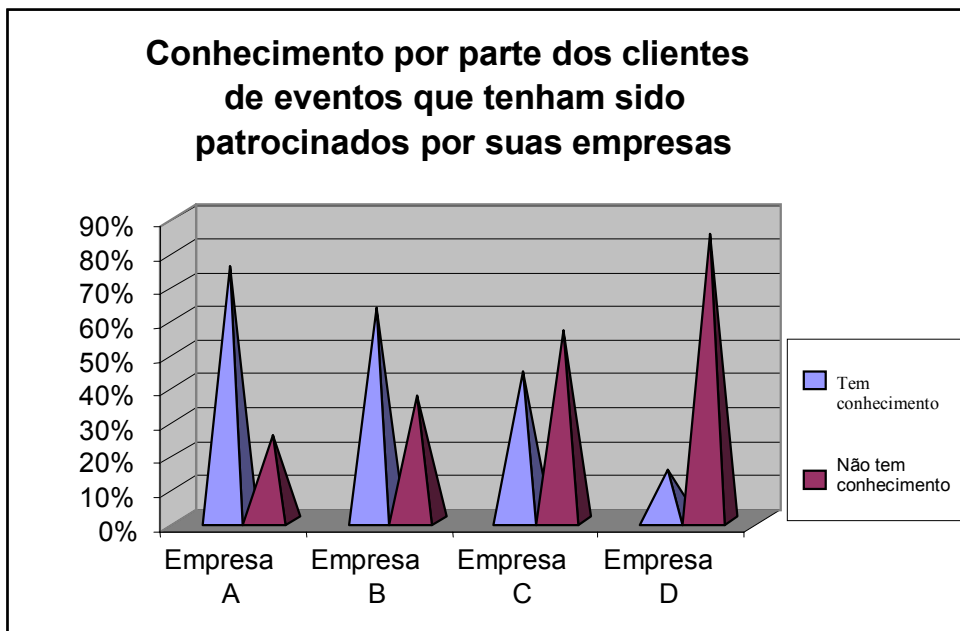


FIGURA 16. Conhecimento dos clientes de eventos patrocinados pelas empresas.  
 FONTE: Pesquisa de campo (Questionário 3ª parte).

Os patrocínios oferecidos pelas empresas referem-se principalmente a eventos relacionados ao esporte (campeonatos regionais), cultura (festivais de músicas) ou então a saúde (campanhas de doações de alimentos e vestuário).

#### 4.6.3. Quadro de funcionários.

O quadro de funcionários também é um fator determinante para a formação da imagem de uma empresa. Dessa forma, a verificação deste item não poderia passar despercebida em relação à opinião dos clientes.

A figura 17 mostra que nesse aspecto as quatro empresas possuem posições semelhantes quanto à avaliação de seus consumidores.

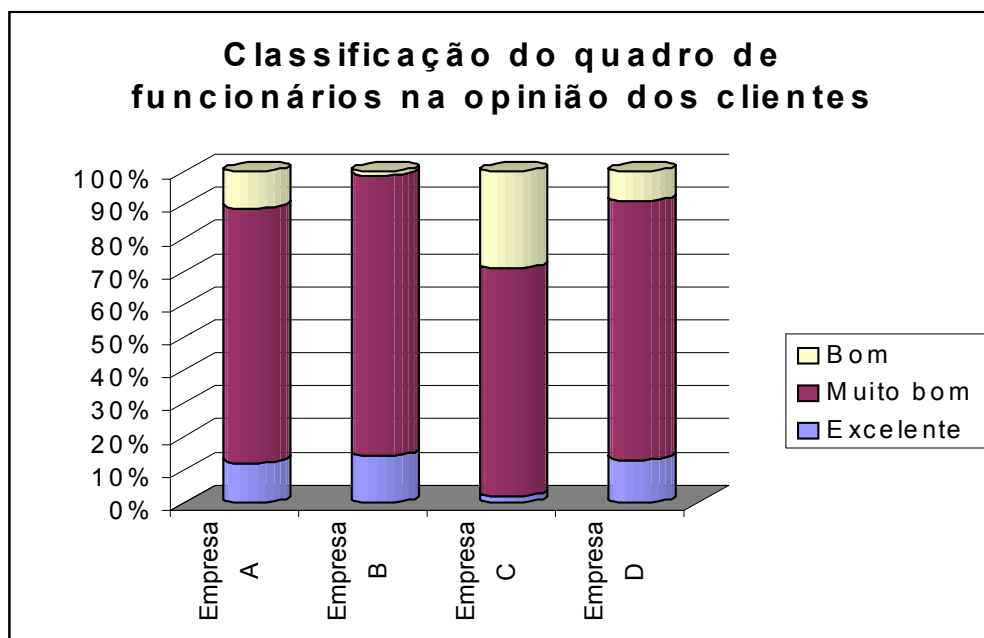


FIGURA 17. Classificação do quadro de funcionários.  
FONTE: Pesquisa de Campo (Questionário 3ª parte).

#### 4.6.4. Fatores preponderantes para escolha ou troca das empresas.

Com o objetivo de realizar a análise FFOA e conhecer quais variáveis foram mais significativas para a escolha ou troca das empresas pelos clientes, as questões “t” e “u” do

questionário buscaram verificar aspectos internos às organizações, ou seja, quais são as forças e fraquezas com as quais as empresas precisam dedicar maior atenção. Os resultados levaram aos gráficos a seguir.

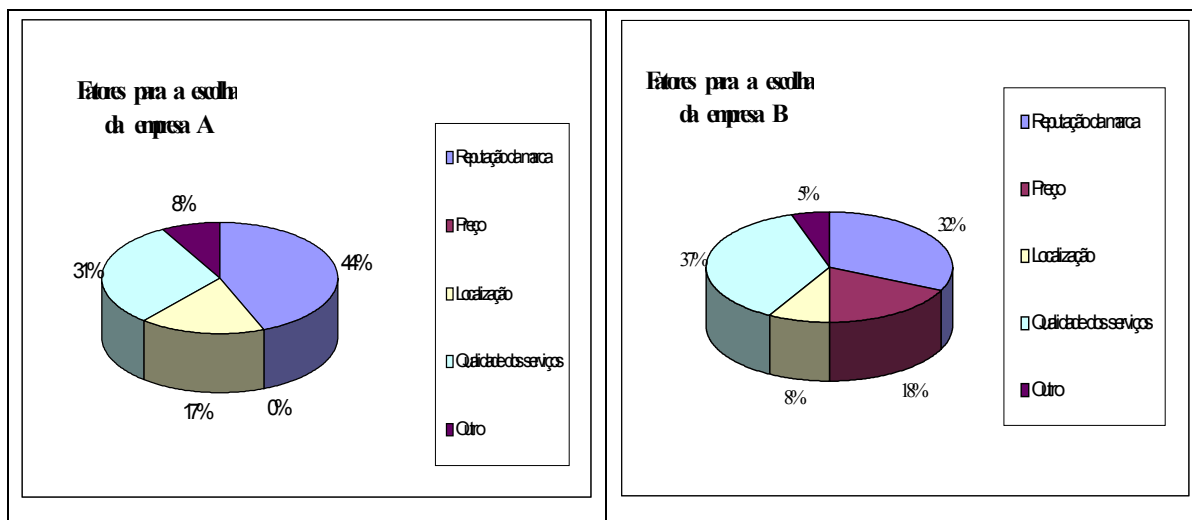


FIGURA 18. Fatores determinantes para a escolha das empresas A e B.  
 FONTE: Pesquisa de Campo (Questionário 3ª parte).

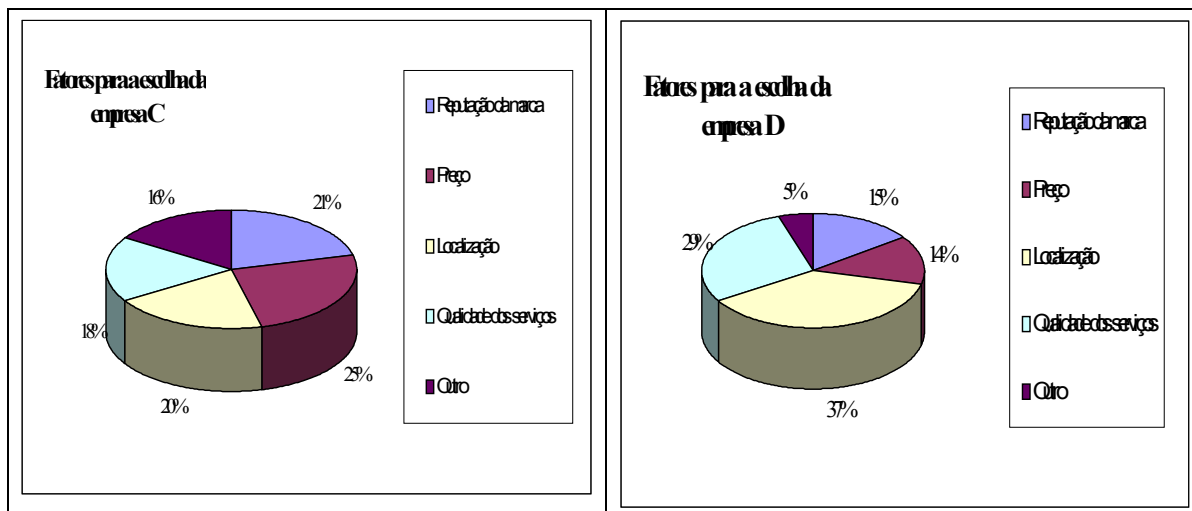


FIGURA 19. Fatores determinantes para a escolha das empresas C e D.  
 FONTE: Pesquisa de Campo (Questionário 3ª parte).

As informações obtidas nas figuras 18, 19, 20 e 21 foram de fundamental importância para a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (FFOA) das empresas e que será detalhada no próximo item deste capítulo.

Uma grande parcela de clientes apontou para a opção “outro” como motivo que seria preponderante para a troca de organização. Entretanto, as razões apresentadas são variáveis as quais as empresas não poderiam ter controle, pois trata-se de razões particulares dos clientes como falta de tempo, transferência de cidade, outras atividades prioritárias, etc..

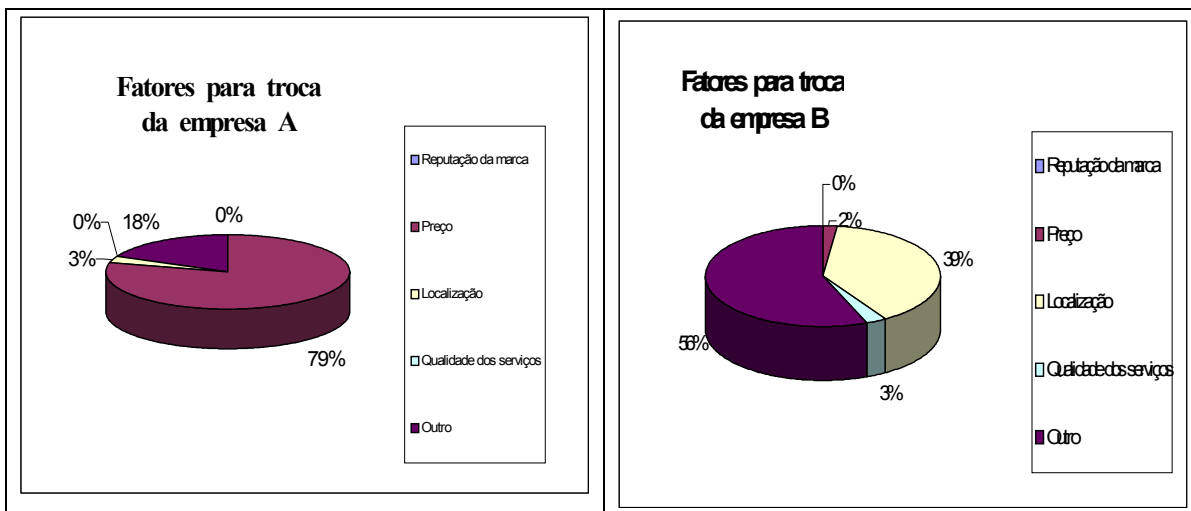


FIGURA 20. Fatores determinantes para a troca das empresas A e B.  
 FONTE: Pesquisa de Campo (Questionário 3ª parte).

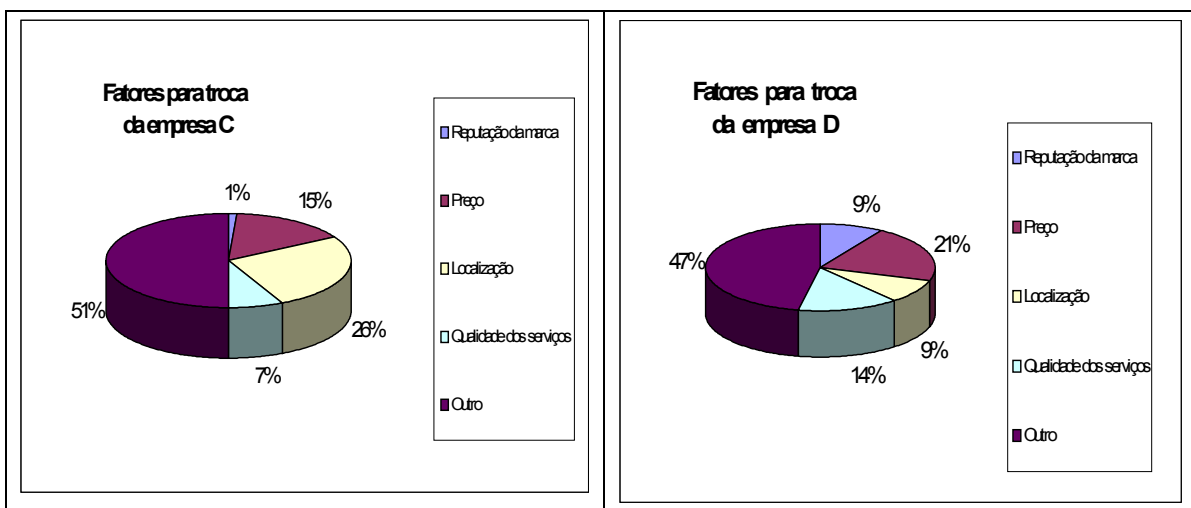


FIGURA 21. Fatores determinantes para a troca das empresas C e D.  
 FONTE: Pesquisa de Campo (Questionário 3ª parte).

#### 4.6.5. *Lay-out* e publicidade

Outro aspecto em que buscou-se conhecer a opinião dos clientes foi em relação ao *lay-out* interno das empresas (no que tange à estética do local) e em relação à publicidade praticada pelas empresas. Como trata-se de questões que envolvem respostas dissertativas, apenas as opiniões mais frequentes foram tabuladas.

Entretanto, vários questionários foram devolvidos sem respostas para estas questões e, assim, a tabulação das respostas gerou a tabela 11, apresentada abaixo.

TABELA 11 – Avaliação dos clientes com relação ao *Lay-out* interno e publicidade.

	<i>Lay-out</i>	Publicidade
<b>Empresa A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente agradável;</li> <li>• Salas grandes;</li> <li>• Móveis confortáveis;</li> <li>• Cores tranquilizantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidade explorada moderadamente e sem grandes investimentos.</li> </ul>
<b>Empresa B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente moderno e organizado;</li> <li>• Sala de espera confortável;</li> <li>• Salas de aula grandes;</li> <li>• Móveis confortáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de publicidade diversificado, com qualidade e informativo.</li> </ul>
<b>Empresa C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente espaçoso;</li> <li>• Salas grandes;</li> <li>• Móveis confortáveis;</li> <li>• Acesso fácil a disposição de aparelhos eletrônicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de publicidade diversificado e de qualidade.</li> </ul>
<b>Empresa D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salas pequenas e muito próximas;</li> <li>• Móveis confortáveis;</li> <li>• Ambiente organizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca divulgação e material interno diversificado.</li> </ul>

FONTE: Pesquisa de Campo (Questionário 3ª parte).



A observação da opinião dos clientes em relação ao *lay-out* interno das empresas apontou geralmente para forças das companhias, com exceção da empresa D, onde as salas pequenas e muito próximas constituem uma fraqueza que deve ser observada pela organização.

Quanto à publicidade praticada, as empresas B e C parecem ter, na opinião de seus clientes, vantagens se comparadas com as outras duas companhias, onde os investimentos para este tipo de estratégia são menores.

#### 4.6.6. Classificação da metodologia de ensino.

O último passo para a verificação da importância da imagem empresarial foi classificar as empresas pesquisadas como prestadora de serviços diferenciáveis ou companhias que oferecem ao mercado serviços do tipo *commodities*.

Como a maioria dos clientes não percebe diferenças significativas com relação à metodologia de ensino utilizada pelas empresas, chega-se a conclusão de que as companhias pesquisadas têm grandes oportunidades para diferenciar seus serviços e dessa forma fortalecer suas respectivas imagens.

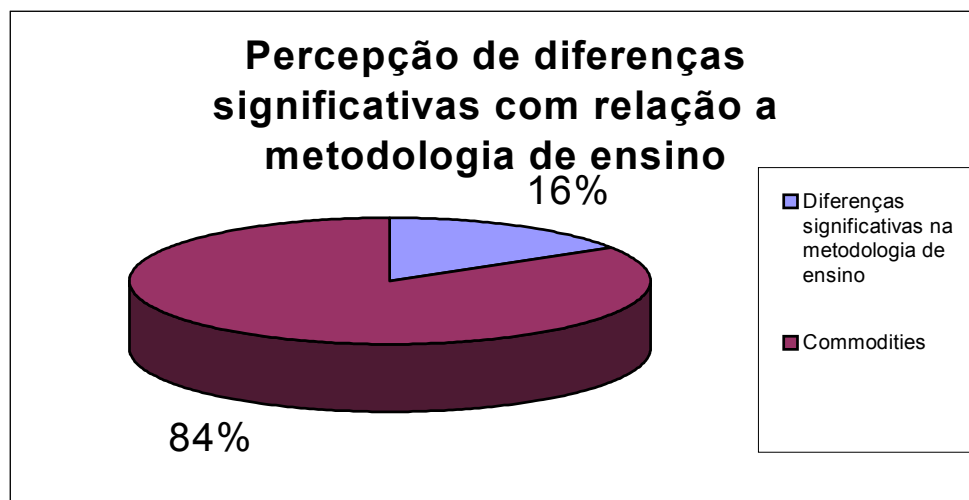


FIGURA 22. Serviços diferenciáveis ou commodities.

FONTE: Pesquisa de Campo (Questionário 3ª parte).

#### 4.6.7. Análise FFOA

Nesta etapa da pesquisa, é fundamental apresentar a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das respectivas empresas, mesmo para que esta ferramenta auxilie no aprimoramento das respectivas imagens e identidades empresariais.

Dessa forma, durante a apresentação dos itens que compõem este capítulo, pôde-se perceber que existem vários fatores que afetam a imagem empresarial, como a relação de custo-benefício, aspectos relacionados à percepção de marca, estética, fidelidade, quadro de funcionários, *lay-out*, publicidade, patrocínios, entre outros. Algumas empresas obtiveram melhor desempenho em alguma dessas variáveis, mas ainda assim apresentam pontos fracos que devem ser reduzidos ou até mesmo eliminados.

Pode-se construir, através das ferramentas aplicadas e áreas exploradas, a análise FFOA, referente às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das empresas que participaram desta pesquisa, como pode ser observado na tabela 12.

Este tipo de análise apresenta fatores internos e externos às empresas que poderão auxiliar no desenvolvimento de estratégias que fortaleçam a identidade e a imagem empresarial de tais companhias.

TABELA 12. Análise FFOA

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Empresa A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de atendimento;</li> <li>• Qualidade dos serviços;</li> <li>• Infra-estrutura;</li> <li>• Reputação da marca;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Material de apoio;</li> <li>• Flexibilidade de horário;</li> <li>• Patrocínios;</li> <li>• Quadro de funcionários;</li> <li>• Lay-out.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos serviços lançados;</li> <li>• Propaganda;</li> <li>• Preço;</li> <li>• Relação custo-benefício;</li> <li>• Fidelidade;</li> <li>• Publicidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos serviços lançados;</li> <li>• Propaganda;</li> <li>• Preço;</li> <li>• Relação custo-benefício;</li> <li>• Fidelidade;</li> <li>• Publicidade;</li> <li>• Clientes dos concorrentes que apontaram a empresa como preferida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de novos concorrentes;</li> <li>• Desempenho das empresas na relação custo-benefício;</li> <li>• Redução das fraquezas das empresas B, C e D.</li> </ul>
<b>Empresa B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos serviços;</li> <li>• Infra-estrutura;</li> <li>• Reputação da marca;</li> <li>• Material de apoio;</li> <li>• Flexibilidade de horário;</li> <li>• Fidelidade;</li> <li>• Preço;</li> <li>• Relação custo- benefício;</li> <li>• Patrocínios;</li> <li>• Quadro de funcionários;</li> <li>• Lay-out;</li> <li>• Publicidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos serviços lançados;</li> <li>• Qualidade de atendimento;</li> <li>• Localização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos serviços lançados;</li> <li>• Qualidade de atendimento;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Clientes dos concorrentes que apontaram a empresa como preferida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de novos concorrentes;</li> <li>• Reputação da marca ocupada pela empresa A;</li> <li>• Redução das fraquezas das empresas A, C e D.</li> </ul>
<b>Empresa C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos serviços;</li> <li>• Relação de custo-benefício;</li> <li>• Quadro de funcionários;</li> <li>• Lay-out;</li> <li>• Publicidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos serviços lançados;</li> <li>• Qualidade de atendimento;</li> <li>• Infra-estrutura;</li> <li>• Reputação da marca;</li> <li>• Localização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos serviços lançados;</li> <li>• Qualidade de atendimento;</li> <li>• Infra-estrutura;</li> <li>• Reputação da marca;</li> <li>• Localização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de novos concorrentes;</li> <li>• Redução das fraquezas da empresa A, B e D.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de apoio;</li> <li>• Flexibilidade de horário;</li> <li>• Fidelidade;</li> <li>• Patrocínios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de apoio;</li> <li>• Flexibilidade de horário;</li> <li>• Fidelidade;</li> <li>• Patrocínios.</li> </ul>	
<b>Empresa D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização;</li> <li>• Flexibilidade de horário;</li> <li>• Quadro de funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos serviços lançados;</li> <li>• Preço;</li> <li>• Qualidade de atendimento;</li> <li>• Infra-estrutura;</li> <li>• Reputação da marca;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Material de apoio;</li> <li>• Fidelidade;</li> <li>• Relação de custo-benefício;</li> <li>• Patrocínios;</li> <li>• Lay-out;</li> <li>• Publicidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos serviços lançados;</li> <li>• Preço;</li> <li>• Qualidade de atendimento;</li> <li>• Infra-estrutura;</li> <li>• Reputação da marca;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Material de apoio;</li> <li>• Fidelidade;</li> <li>• Relação de custo-benefício;</li> <li>• Patrocínios;</li> <li>• Lay-out;</li> <li>• Publicidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de novos concorrentes;</li> <li>• Redução das fraquezas das empresas A, B e C.</li> </ul>

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este trabalho teve por objetivo principal comprovar que a aplicação de instrumentos estatísticos fornecem dados fundamentais para a eficiência de uma gestão estratégica de marketing, levantando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de determinadas empresas. Buscou-se comprovar que quanto melhor a relação de custo-benefício apresentada pelas organizações, melhor será o nível de fidelidade apresentado por seus clientes.

Dessa forma, uma gestão de marketing, baseada em métodos estatísticos e planejamento estratégico, atua como fator determinante para a construção de imagem empresarial, atuando como fator de diferenciação em mercados competitivos e conseqüentemente gerando oportunidades para maior lucratividade.

Objetivando tornar o trabalho aplicável, o capítulo quatro restringiu-se a pesquisar quatro diferentes organizações de mesmo porte e setor, onde procurou-se analisar a opinião dos consumidores e obter soluções para o problema proposto nesta pesquisa.

### **5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA DE CAMPO**

Inicialmente, é importante reafirmar que para 84% dos clientes entrevistados os serviços prestados pelas diferentes empresas pesquisadas (quanto a metodologia de ensino) não possuem diferenças significativas, podendo, portanto, serem classificados como *commodities*.

Tendo em vista este panorama, a presente pesquisa buscou apontar variáveis que influenciam a construção da imagem empresarial como fator principal de diferenciação, abordando variáveis como a relação de custo-benefício e alguns fatores que se relacionam com a estética das organizações e com a área de marketing, possibilitando dessa forma a percepção das forças e fraquezas das empresas, assim como visualização das ameaças e oportunidades.

A partir desse ponto, serão abordadas as principais considerações que foram constatadas nas diferentes empresas pesquisadas. Iniciando pela empresa A, que detém a maior participação de mercado e apresenta forte reputação de marca, com aspectos positivos quanto a estética. Entretanto, a empresa tem como principais fraquezas o preço, a sua relação de custo-benefício e, em consequência, um índice apenas razoável de fidelidade.

Ao verificar a tabela 12 (referente à análise FFOA – pág. 70 e 71) no capítulo anterior, percebe-se que foram levantadas seis fraquezas para esta empresa, entretanto, tais pontos fracos agem de forma mais ou menos intensa, prejudicando a imagem da organização. A figura 20 apresenta como principal fraqueza os preços praticados pela companhia A, pois para aproximadamente 80% de seus clientes, este fator seria determinante para a troca de empresa, o que pode gerar problemas futuros para manter sua posição de líder de mercado.

Principalmente se a empresa B (principal concorrente) conseguir eliminar ou até mesmo reduzir os seus pontos fracos que observam-se principalmente quanto a localização onde a empresa presta seus serviços (apontada por aproximadamente 40% dos clientes).

As estratégias que poderão ser úteis para estas empresas (A e B), referem-se à eliminação destas principais fraquezas e também quanto a maiores investimentos em patrocínios, busca pela realização de marketing de relacionamento para aumentar a fidelidade dos clientes e lançamento de novos serviços.

Para o lançamento de novos serviços, e até mesmo para aprimorar os serviços já existentes e praticados pelas empresas, sugere-se a aplicação de duas ferramentas apresentadas no capítulo dois: primeiramente, recomenda-se a aplicação da matriz de Ansoff para explorar as oportunidades de negócios. Em seguida, o uso da ferramenta QFD seria extremamente importante, pois atende às necessidades dos clientes, inovando e diferenciando os serviços prestados.

Em relação às empresas C e D, que ocupam a terceira e quarta posição respectivamente na participação no mercado, visualiza-se uma grande diversidade de oportunidades, desde que estas consigam eliminar suas fraquezas que, se comparadas as duas empresas anteriores, não são poucas. Portanto, estratégias de marketing quanto a patrocínios, redução de preço, localização, lay-out e estética seriam fundamentais para tais companhias começarem a fortalecer suas imagens.

A busca por estratégias de marketing de relacionamento também são aconselháveis para tais empresas, na medida em que o nível de fidelidade apresentado pelos seus clientes não é o ideal. Investimentos em publicidade também poderá ser eficiente para melhorar a participação de mercado de tais empresas. A tabela 12, apresentada no capítulo 4, mostra uma série de fraquezas e ameaças para tais empresas. Entretanto, também podem ser consideradas oportunidades se tais organizações conseguirem transformar suas fraquezas em forças.

De uma forma geral, pode-se dizer que em virtude dos fatos mencionados e da realidade constatada nas empresas que serviram como referencial prático, observa-se que a integração de áreas (marketing, estatística e planejamento estratégico) é fundamental para o contexto atual de uma economia globalizada. A aplicação de instrumentos estatísticos oferece ao marketing dados para tomadas de decisões mais eficientes e o uso do planejamento estratégico aponta em quais caminhos as organizações devem ter maiores cuidados (ameaças e fraquezas).

Outro aspecto a ser evidenciado é que a fidelidade dos clientes está intimamente relacionada com melhores relações de custo-benefício das empresas e que estas por sua vez apontam as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As organizações que pretendem fortalecer suas imagens empresariais devem fazer uso integrado das áreas aqui apresentadas para ter maior eficiência.

## **5.2. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

O presente trabalho se concentrou na aplicação de instrumentos estatísticos para coletar opiniões dos clientes sobre benefícios ofertados e imagem percebida dos centros de treinamento e, através dessa análise, levantar dados estratégicos e apontar caminhos para o aperfeiçoamento das empresas.

Entretanto, seria fundamental observar as mesmas empresas a médio prazo e verificar se as sugestões foram aplicadas e trouxeram lucratividade para elas. Teoricamente, confirmou-se que uma gestão de marketing que busca o fortalecimento da imagem empresarial traz benefícios tangíveis para as empresas, entre eles: o aumento da fidelidade e maior lucratividade.

Porém, seria importante verificar se os investimentos aplicados pelas empresas foram proporcionais ao aumento da lucratividade e da participação de mercado obtida em virtude do fortalecimento da imagem empresarial.

Outro aspecto a ser considerado é que a aplicação de um número maior de ferramentas estatísticas poderá trazer ainda mais informações relevantes para a elaboração posterior do planejamento estratégico e fortalecimento da imagem empresarial, assim como o uso de outras técnicas relacionadas as respectivas áreas envolvidas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. BACK, Nelson & FORCELLINI, Fernando. **Projeto de Produtos**. Apostila do curso de pós-graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
02. BASTOS, Rogério Cid. **Livro de Métodos Estatísticos**. Internet, [www.inf.ufsc.br/~lea](http://www.inf.ufsc.br/~lea), 1997.
03. BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Editora UFSC, 1994.
04. BAXTER, Mike. **Projeto de produto**. D. Edgard Blücher Ltda, 2º ed. São Paulo, SP, 2000.
05. BORENSTEIN, Carlos Raul. **Planejamento estratégico**. Apostila do curso de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
06. CAMARGO, C. Celso de B. **Técnicas de Análise do Comportamento de Consumidores**. Apostila do curso de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
07. CHIANENATO, Idalberto. **Administração** - Teoria, Processo e Prática. Ed. McGraw-Hill, São Paulo, SP, 1994.
08. DOWNING, Douglas & CLARK, Jeffrey. **Estatística Aplicada: série essencial**. São Paulo: Saraiva, 1998.
09. GOLDRATT, Eliyahu & COX, Jeff. **A Meta** - Um processo de aprimoramento contínuo. Ed. Educator, São Paulo, SP, 1997.
10. KEEGAN, J. Warren & GREEN, C. Mark. **Princípios do Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
11. KOTLER, Philip. **Administração de marketing** – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. Ed. Atlas, São Paulo, SP, 1996.
12. MAGALHÃES, C. F. **Design estratégico: integração e ação do design industrial**. Estudos em Design. V. 3, n. 1, julho, 1995.

13. MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. Ed. Atlas, São Paulo, SP, 1999.
14. MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. Ed. Atlas, São Paulo, SP, 2001.
15. MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento - Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
16. MINTZBERG, Henry. **A criação artesanal da estratégia**. São Paulo: Atlas, 1987.
17. OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire desing, interviewing and attitude measurement**. Londres: Pinter, 1993.
18. PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1989.
19. RIES, Al & TROUT, Jack. **Marketing de guerra**. São Paulo: Makron Books, 1986.
20. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração** São Paulo: Atlas, 1996.
21. ROGERS, Martha. **Os Clientes Valiosos**. Revista HSM Management 09, pg. 136 - 140, julho – agosto, 1998.
22. SAMARA, Beatriz Santos & BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
23. SANTOS, Fávio A. N. Vianna. **O design como diferencial competitivo**. Ed. UNIVALI, Itajaí, SC, 2000.
24. SCHMITT Bernard & SIMONSON, Alex. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 2000.
25. SOUZA, Francisco M. **Manual de gestão de design**. Portugal: Bloco Gráfico, Ltda., 1997.
26. STOCKBURGER, David W. **Multivariate Statistics: Concepts, Models, and Applications**. Internet, [www.psychstat.smsu.edu](http://www.psychstat.smsu.edu), 2002.

# **ANEXOS**

QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES  
1º PARTE

a) Idade:.....

b) Curso que frequenta:

1. ( ) inglês      2. ( ) espanhol      3. ( ) ambos

c) Sexo:

1. ( ) masculino      2. ( ) feminino

d) Grau de escolaridade:

1. ( ) 1º grau      2. ( ) 2º grau      3. ( ) 3º grau

e) Trabalha:

1. ( ) Sim      2. ( ) Não

f) Fale nomes dos principais centros de treinamento de outros idiomas que você conhece:.....  
.....

g) Nesta lista, quais são os que você já ouviu falar?.....  
.....

h) Destes centros de treinamento, quais são os que você viu em propagandas nos últimos seis meses? .....

i) Qual deles é o seu preferido? .....

j) Quais são as notas que você atribui para a empresa da qual você é cliente (escala de 1 a 5).

	Ruim	Regular	Bom	M Bom	Excelente
• Qualidade do atendimento	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
• Qualidade dos serviços	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
• Infra-estrutura	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
• Reputação da marca	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
• Novos serviços lançados	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
• Localização	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5

• Material de apoio	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
• Propaganda	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
• Flexibilidade de horário	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
k) Você é cliente desta empresa deste o início do curso?					
1. ( ) Sim		2. ( ) Não			
l) Pretende terminar o curso nesta empresa? (Troca de empresa ou desistência do curso)					
1. ( ) Não		2. ( ) Não sei		3. ( ) Sim	
m) Em que nível você se encontra?					
1. ( ) Básico		2. ( ) Intermediário		3. ( ) Avançado	
2° PARTE					
n) Os fatores relacionados abaixo são benefícios oferecidos pelas várias empresas que atuam nesse ramo. Atribua pesos (de 1 a 5) para aqueles que você considera mais importantes e pesos mais baixos para aqueles que você considera menos importantes.					
• Qualidade de atendimento	-				
• Qualidade dos serviços	-				
• Infra-estrutura	-				
• Reputação da marca	-				
• Novos serviços lançados	-				
• Localização	-				
• Propaganda	-				
• Flexibilidade de horário	-				
• Material de apoio	-				
3° PARTE					
o) Como você vê a marca representada pela empresa que você é cliente?					
1. ( ) Jovem e inovadora		2. ( ) Antiga e burocrática		3. ( ) Neutra e adaptativa	

