

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SOLANGE MARIA DA SILVA

DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO DE ANÁLISE DE POSICIONAMENTO
COMPETITIVO DE SERVIÇOS COMPLEXOS BASEADO NA ESTRUTURA DE
PREFERÊNCIA DOS CONSUMIDORES

Tese de Doutorado em Engenharia de Produção

Florianópolis

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SOLANGE MARIA DA SILVA

DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO DE ANÁLISE DE POSICIONAMENTO
COMPETITIVO DE SERVIÇOS COMPLEXOS BASEADO NA ESTRUTURA DE
PREFERÊNCIA DOS CONSUMIDORES

Tese submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcelo Gitirana Gomes Ferrreira, Dr.

Florianópolis

2007

SOLANGE MARIA DA SILVA

DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO DE ANÁLISE DE POSICIONAMENTO
COMPETITIVO DE SERVIÇOS COMPLEXOS BASEADO NA ESTRUTURA DE
PREFERÊNCIA DOS CONSUMIDORES

Florianópolis, 28 de setembro de 2007.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr. Eng.

Coordenador de Curso

Banca Examinadora:

Prof. Marcelo Gitirana Gomes Ferreira, Dr. Eng.

Orientador

Prof. Adriano Heemann, Dr. Eng.

Co-orientador

Prof. Fernando Antônio Forcellini, Dr. Eng.

Prof. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra. Eng.

Prof. Rodrigo Stoeterau, Dr. Eng.

Prof. Régis Kovacs Scalice, Dr. Eng.

RESUMO

A oferta de valor é um fator importante para a vantagem competitiva de qualquer organização, mas em serviços complexos, característicos de organizações universitárias e hospitalares, esse aspecto se reveste de uma importância ainda maior, em função das características particulares desses serviços. A vantagem competitiva relacionada aos serviços complexos pode ser obtida a partir do conhecimento dos fatores que são valorizados pelos diferentes consumidores, e de como estão posicionados os principais serviços em um determinado segmento de mercado à luz desses fatores. Nesse sentido, o estudo tem por objetivo desenvolver um método de análise de posicionamento competitivo de serviços complexos que concorrem entre si em um segmento de mercado, baseado na estrutura de preferência dos seus consumidores, atuais e potenciais. Para comprovar sua eficácia, o método é aplicado em um setor de ensino superior, mais especificamente, na análise do posicionamento competitivo de cursos de graduação em administração. Os resultados mostram que o método é adequado para o posicionamento competitivo de serviços complexos e contribui para a melhoria do posicionamento competitivo desses serviços com base no valor percebido pelo mercado.

Palavras-chave: Posicionamento competitivo. Serviços complexos. Estrutura de preferência.

ABSTRACT

The value offer is an important factor in the competitive advantage of any organization. However, in more complex services, as those supplied by university and hospital grows in importance due to the specific features of these services. The competitive advantage related to complex services can be obtained by being aware of factors which are valued by consumers and by understanding how the main services in a specific market sector are positioned in relation to these factors. In that sense, this study aims at developing a method to analyze the competitive positioning of complex services which compete against one another in the given market sector. This analysis is based on the structure of consumers' preference, either current or potential. To prove its effectiveness, the method is applied to the higher education sector, that is, the analysis of the competitive positioning takes place in a business administration graduation course. The results show that the method is effective for the competitive positioning of complex services and it contributes to the improvement of the competitive positioning of these services based on the value perceived by the market.

Key-words: Competitive positioning. Complex services. Preference structure.

Dedico esse trabalho ao meu amado filho,
Victor Evangelista,
para que ele compreenda que,
com esforço, dedicação e determinação
é possível vencer os obstáculos e atingir nossos grandes ideais.

AGRADECIMENTOS

Ao término desse trabalho, a pesquisadora agradece, em especial, às seguintes pessoas e instituições que colaboraram, significativamente, para a realização dessa pesquisa.

- Ao meu orientador, Professor Dr. Marcelo Gitirana Gomes Ferreira, pelo apoio e confiança, pelas contribuições ao desenvolvimento do trabalho e, principalmente, por me proporcionar a tranquilidade necessária para a conclusão do estudo.
- Ao meu co-orientador, Professor Dr. Adriano Heemann, pelo apoio e incentivos constantes, aliados às importantes sugestões de melhorias ao trabalho e, também, pela atenção nos momentos de aflição.
- Aos demais Professores membros da banca, pelas contribuições de melhoria dadas ao trabalho.
- Ao Professor Dr. Osmar Possamai, pelos conselhos oportunos que me fizeram chegar a esse tema de pesquisa, pelo seu conhecimento, por sua capacidade de ordenar idéias, identificar problemas e sugerir soluções. Minha sincera gratidão ao apoio dispensado no início do trabalho.
- Ao Professor da área de Métodos Quantitativos de Informática do Departamento de Administração da FEA-USP, Dr. José de Oliveira Siqueira, pela iniciação aos conhecimentos associados à técnica de *conjoint analysis* e pelas inúmeras vezes que pacientemente dirimiu minhas dúvidas.
- Ao Professor Renato Michel, pelas valiosas contribuições à análise dos dados estatísticos.
- Aos coordenadores dos cursos de ensino superior envolvidos na pesquisa, pela colaboração durante a coleta de dados.
- Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na pessoa de seu coordenador, demais professores e funcionários, em especial, à Rosemeri, pela disposição e colaboração à conclusão do estudo.
- Aos grandes amigos, com os quais compartilhei mais intensamente meus anseios, minhas dificuldades e vitórias. Meu agradecimento especial ao amigo e Professor Dr. Fernando Serra, pela confiança, apoio e incentivo dispensados à realização do trabalho.
- A todos os meus familiares e, em especial, aos meus pais e minha irmã, pela torcida e fé.

- Ao meu marido, Paulo Esteves, pelo companheirismo, apoio, incentivo, paciência e pela certeza de que eu conseguiria concluir o trabalho.
- Ao meu querido filho, Victor Evangelista, pela amizade, companheirismo, compreensão nos momentos da minha ausência e pela paciência nas situações de aflição. Meus sinceros agradecimentos por fazer parte da minha vida e por compartilhar comigo dessa importante conquista.
- A Deus, por me dar saúde e determinação necessárias à conclusão desse estudo.
- Agradeço, finalmente, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram na execução desse trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de compra no mercado de bens de consumo.....	31
Figura 2 – O triângulo do ouro do posicionamento.....	41
Figura 3 – Mapa de posicionamento.....	41
Figura 4 – Mapa de Importância-Desempenho Competitivo.....	51
Figura 5 – Matriz Importância-Desempenho.....	52
Figura 6 – Critérios ganhadores de pedido; qualificadores e pouco relevantes.....	53
Figura 7 – Processo de decisão da <i>conjoint analysis</i>	66
Figura 8 – Fluxograma do Método de Análise de Posicionamento Competitivo Desenvolvido.....	89
Figura 9 – Planejamento de experimento e estimação em <i>conjoint analysis</i>	98
Figura 10 – Exemplo de um Mapa de Análise do Posicionamento Competitivo entre serviços complexos concorrentes.....	104
Figura 11 – Gráficos representativos da relação entre as utilidades parciais.....	119
Figura 12 – Gráfico da importância dos atributos para a totalidade dos alunos.....	132
Figura 13 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo tempo de dedicação para a totalidade dos alunos.....	133
Figura 14 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo localização para a totalidade dos alunos.....	133
Figura 15 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo Imagem para a totalidade dos alunos.....	134
Figura 16 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo preço para a totalidade dos alunos.....	134
Figura 17 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo qualidade para a totalidade dos alunos.....	135
Figura 18 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo ambiente físico.....	135
Figura 19 – Representatividade dos <i>clusters</i>	136
Figura 20 – Gráfico da importância dos atributos para os <i>clusters</i>	137

Figura 21 – Importância relativa do tempo de dedicação presencial para os <i>clusters</i>	138
Figura 22 – Importância relativa da localização para os <i>clusters</i>	138
Figura 23 – Importância relativa da imagem para os <i>clusters</i>	139
Figura 24 – Importância relativa do preço para os <i>clusters</i>	139
Figura 25 – Importância relativa da qualidade para os <i>clusters</i>	140
Figura 26 – Importância relativa do ambiente físico para os <i>clusters</i>	140
Figura 27 – Gráfico da importância dos atributos para as diferentes fases no curso.....	143
Figura 28 – Importância relativa do tempo presencial para as diferentes fases no curso	144
Figura 29 – Importância relativa da localização para as diferentes fases no curso.....	144
Figura 30 – Importância relativa da imagem para as diferentes fases no curso.....	145
Figura 31 – Importância relativa do preço para as diferentes fases no curso.....	145
Figura 32 – Importância relativa do ambiente físico para as diferentes fases no curso..	146
Figura 33 – Importância relativa da qualidade para as diferentes fases no curso.....	146
Figura 34 – Gráfico da importância dos atributos para os alunos de diferentes cursos.....	148
Figura 35 – Importância relativa do tempo para os alunos de diferentes cursos.....	149
Figura 36 – Importância relativa da localização para os alunos de diferentes cursos	149
Figura 37 – Importância relativa da imagem para os alunos de diferentes cursos.....	150
Figura 38 – Importância relativa da qualidade para os alunos de diferentes cursos.....	150
Figura 39 – Importância relativa do ambiente físico para os alunos de diferentes cursos.....	151
Figura 40 – Importância relativa do preço para os alunos de diferentes cursos.....	151
Figura 41 – Gráfico da importância dos atributos para os alunos de diferentes faixas de renda familiar.....	152
Figura 42 – Importância relativa do tempo para as diferentes faixas de renda.....	154
Figura 43 – Importância relativa da localização para as diferentes faixas de renda.....	154
Figura 44 – Importância relativa do preço para as diferentes faixas de renda.....	155
Figura 45 – Importância relativa da qualidade para as diferentes faixas de renda.....	155
Figura 46 – Importância relativa do ambiente físico para as diferentes faixas de renda.	156
Figura 47 – Importância relativa da imagem para as diferentes faixas de renda.....	156

Figura 48 – Gráfico da importância dos atributos para os alunos de diferentes profissões.....	158
Figura 49 – Importância relativa do tempo para os diferentes profissionais.....	159
Figura 50 – Importância relativa da localização para os diferentes profissionais.....	160
Figura 51 – Importância relativa da imagem para os diferentes profissionais.....	160
Figura 52 – Importância relativa do preço para os diferentes profissionais.....	161
Figura 53 – Importância relativa da qualidade para os diferentes profissionais.....	161
Figura 54 – Importância relativa do ambiente físico para os diferentes profissionais....	162
Figura 55 – Representação gráfica da avaliação quantitativa de desempenho dos cursos.....	164
Figura 56 – Mapa de análise de posicionamento competitivo dos cursos X, Y e Z.....	170

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudo Comparativo dos Modelos e Técnicas de Análise de Posicionamento Competitivo.....	43
Quadro 2 – Benefícios e custos associados ao valor de uma oferta.....	48
Quadro 3 – Uma escala de nove pontos para a classificação dos critérios competitivos	53
Quadro 4 – Uma escala de nove pontos para avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência.....	54
Quadro 5 – Análise de Importância-Desempenho.....	55
Quadro 6 – Estudo Comparativo das Diversas Perspectivas de Valor.....	57
Quadro 7 – Aspectos Metodológicos do presente trabalho.....	60
Quadro 8 – Vantagens e Desvantagens da Técnica de Perfil Completo.....	75
Quadro 9 – Vantagens e Desvantagens da Medida de Preferência por Ordenação.....	77
Quadro 10 – Vantagens e Desvantagens do Uso de Entrevistas por Correio e por Telefone.....	79
Quadro 11 – Procedimento de estimação, especificação do modelo e modelo de resposta.....	81
Quadro 12 – Análise do Posicionamento Competitivo de Serviços Complexos.....	103
Quadro 13 – Atributos e níveis.....	117
Quadro 14 – Procedimento <i>Orthogonal Design</i> do programa SPSS.....	121
Quadro 15 – Estímulos criados para avaliação dos alunos.....	122
Quadro 16 – Sintaxe.....	125
Quadro 17 – Análise do Posicionamento Competitivo do Curso Z em relação aos seus concorrentes (Cursos X e Y).....	171

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – População, Amostra e Realizado.....	111
Tabela 2 – Perfil dos alunos em relação à idade, por curso.....	112
Tabela 3 – Perfil dos alunos, por curso, em relação ao sexo.....	112
Tabela 4 – Perfil dos alunos, por curso, em relação ao estado civil.....	113
Tabela 5 – Perfil dos alunos, por curso, em relação ao estado civil em relação à renda familiar.....	113
Tabela 6 – Perfil dos alunos, por curso e agrupada, em relação à fase do curso.....	113
Tabela 7 – Perfil dos alunos, por curso, em relação à fase em que o aluno está cursando.....	114
Tabela 8 – Perfil dos alunos, por curso, em relação à ocupação profissional.....	114
Tabela 9 – Perfil dos alunos, por curso, em relação à localização.....	115
Tabela 10 – Identificação dos Atributos Determinantes.....	116
Tabela 11 – Utilidades parciais estimadas para o indivíduo 1.....	127
Tabela 12 – Importância dos atributos para o indivíduo 1.....	127
Tabela 13 – Utilidades parciais estimadas para a totalidade dos respondentes.....	128
Tabela 14 – Importância dos atributos para a totalidade dos respondentes.....	128
Tabela 15 – Utilidades parciais estimadas para o segmento Fase: 1 ^a a 4 ^a	129
Tabela 16 – Importância dos atributos para o segmento Fase: 1 ^a a 4 ^a	129
Tabela 17 – Utilidades parciais estimadas para o <i>Cluster</i> 1.....	130
Tabela 18 – Importância dos atributos para o <i>Cluster</i> 1.....	130
Tabela 19 – Cálculo do coeficiente de associação <i>tau de Kendall</i>	131
Tabela 20 – Desempenho dos Cursos.....	163
Tabela 21 – Probabilidades de Preferência dos Cursos.....	170

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Análise Conjunta.

B2B – *Business-to-Business*.

EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

EBAP – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes.

EQA – Prêmio Europeu de Qualidade.

GE – *General Electric*.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IES – Instituição de Ensino Superior.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

MEC – Ministério da Educação.

PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade.

PGQP – Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Unisul – Universidade do Sul de Santa Catarina.

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	Problema de Pesquisa.....	18
1.2	Objetivo Geral do Trabalho.....	20
1.3	Objetivos Específicos do Trabalho.....	20
1.4	Justificativa Teórica.....	21
1.5	Ineditismo do Trabalho.....	22
1.6	Contribuição Teórica.....	23
1.7	Pressupostos do Trabalho.....	24
1.8	Escopo do Trabalho.....	24
1.9	Estrutura do Trabalho.....	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1	Serviços Complexos.....	26
2.2	Posicionamento Competitivo.....	33
2.2.1	Diferenciação da Oferta.....	34
2.2.2	Qualidades de um Bom Posicionamento.....	37
2.2.3	Estratégias de Posicionamento.....	38
2.2.4	Como identificar os Concorrentes	38
2.2.5	Critérios de Escolha de um Eixo de Diferenciação.....	40
2.2.6	Modelos e Técnicas de Análise de Posicionamento Competitivo.....	42
2.3	Proposição de Valor do Cliente como Fonte de Vantagem Competitiva...	46
2.3.1	Matriz ou Mapa Importância-Desempenho Competitivo.....	50
2.3.2	Valor a partir de Atributos, em Diferentes Perspectivas.....	56
2.4	Considerações.....	58
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1	Técnica de <i>Conjoint Analysis</i>.....	63
3.2	Processo de Decisão da Técnica de <i>Conjoint Analysis</i>.....	65

3.2.1	Estágio 1 – Os Objetivos da Análise Conjunta.....	67
3.2.2	Estágio 2 – O Projeto de uma Pesquisa Conjunta.....	68
3.2.2.1	Passo 1 – Selecionar e definir os fatores (atributos) e níveis a serem incluídos na construção de estímulos.....	69
3.2.2.2	Passo 2 – Especificar a forma do modelo básico.....	71
3.2.2.3	Passo 3 – Escolher a forma de apresentação dos estímulos.....	74
3.2.2.4	Passo 4 – Criar os tratamentos ou estímulos para avaliação por parte dos respondentes.....	76
3.2.2.5	Passo 5 – Escolher a forma de pesquisa: entrevista pessoal, por correio ou por telefone.....	78
3.2.3	Estágio 3 – Suposições da <i>Conjoint Analysis</i>	80
3.2.4	Estágio 4 – Estimacão do Modelo Conjunto e Avaliaco do Ajuste Geral.....	80
3.2.4.1	Passo 6 – Selecionar uma técnica de estimacão.....	80
3.2.4.2	Passo 7 – Avaliar a qualidade do ajuste do modelo.....	82
3.2.5	Estágio 5 – Interpretar os Resultados.....	83
3.2.5.1	Passo 8 – Análise agregada <i>versus</i> desagregada.....	83
3.2.5.2	Passo 9 – Avaliaco da importância relativa dos atributos.....	84
3.2.6	Estágio 6 – Validar os Resultados Conjuntos: Interna e Externamente.....	84
3.2.7	Estágio 7 – Estabelecer a Aplicaco dos Resultados da Análise Conjunta.....	85
3.3	Consideraces	86
4	MÉTODO PROPOSTO	88
4.1	Apresentaco Geral do Método Proposto	88
4.2	Descrição das Etapas do Método	98
4.2.1	Etapa 1 – Definir o Objetivo de Pesquisa de Análise do Posicionamento Competitivo.....	98
4.2.2	Etapa 2 – Selecionar os Serviços Complexos e os Consumidores em que a Pesquisa  Aplicada.....	91
4.2.3	Etapa 3 – Definir quais são os Atributos e Níveis Determinantes que Causam Impacto na Decisão de Escolha pelo Serviço Complexo, por parte dos Consumidores.....	92

4.2.4	Etapa 4 – Especificar a Forma do Modelo Básico	94
4.2.5	Etapa 5 – Forma de Apresentação dos Estímulos aos Respondentes.....	95
4.2.6	Etapa 6 – Criar os Estímulos para Avaliação por Parte dos Respondentes e Selecionar o Modelo de Resposta.....	96
4.2.7	Etapa 7 – Escolher a Forma de Administração da Pesquisa.....	97
4.2.8	Etapa 8 – Estimar os Parâmetros do Modelo.....	97
4.2.9	Etapa 9 – Avaliar a Confiabilidade dos Resultados.....	98
4.2.10	Etapa 10 – Identificar a Estrutura de Preferência dos Clientes.....	100
4.2.11	Etapa 11 – Avaliar o Desempenho dos Serviços Complexos em Relação aos Atributos de Preferência.....	101
4.2.12	Etapa 12 – Analisar o posicionamento competitivo do serviço complexo específico em relação aos seus principais concorrentes e estabelecer as implicações para as ações estratégicas, tendo em vista a posição competitiva desejada pelo serviço complexo em um segmento de mercado alvo.....	102
5	APLICAÇÃO DO MÉTODO.....	106
5.1	Serviço Complexo: Ensino Superior de Graduação em Administração....	106
5.2	Descrição da Aplicação do Modelo.....	109
5.2.1	Etapa 1 – Definição do Objetivo de Pesquisa de Análise do Posicionamento Competitivo.....	109
5.2.2	Etapa 2 – Seleção dos Cursos e dos Alunos Envolvidos na Pesquisa Aplicada.....	110
5.2.3	Etapa 3 – Definição dos Atributos e Níveis Determinantes que Causam Impacto na Decisão de Escolha por Cursos de Graduação em Administração.....	115
5.2.4	Etapa 4 – Especificar a Forma do Modelo Básico.....	117
5.2.5	Etapa 5 – Definição da Forma de Apresentação dos Estímulos aos Alunos....	120
5.2.6	Etapa 6 – Criação dos Estímulos para Avaliação por parte dos Alunos e Seleção do Modelo de Resposta.....	120
5.2.7	Etapa 7 – Escolha da Forma de Administração da Pesquisa.....	124

5.2.8	Etapa 8 – Estimação dos Parâmetros do Modelo.....	125
5.2.9	Etapa 9 – Avaliação da Confiabilidade dos Resultados.....	131
5.2.10	Etapa 10 – Identificação da Estrutura de Preferência dos Consumidores.....	132
5.2.11	Etapa 11 – Avaliar o Desempenho dos Cursos de Graduação em Administração em Relação aos Atributos Determinantes.....	163
5.2.12	Etapa 12 – Análise do Posicionamento Competitivo dos Cursos de Graduação em Administração.....	169
5.3	Análise dos Resultados e Avaliação Global do Método.....	173
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	177
6.1	Conclusões.....	177
6.2	Sugestões para Trabalhos Futuros.....	181
	REFERÊNCIAS.....	183
	GLOSSÁRIO.....	191
	APÊNDICES.....	195
	APÊNDICE A – Questionário de Identificação de Atributos e Níveis.....	196
	APÊNDICE B – Questionário Estrutura de Preferência.....	198
	APÊNDICE C – Avaliação de Desempenho do Curso.....	202
	APÊNDICE D – Perfil dos Respondentes.....	203
	APÊNDICE E – Resultados da <i>Conjoint Analysis</i>.....	208

1 INTRODUÇÃO

As empresas, cada vez mais, enfrentam grandes desafios para sobreviverem e prosperarem em um ambiente competitivo, o que torna imperativo a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes, a partir da adequação dos produtos e serviços às necessidades dos consumidores.

A criação de valor baseada na estrutura de preferência dos consumidores é a chave de sucesso para as organizações voltadas para o mercado. Portanto, identificar qual é o conjunto de atributos associados aos produtos e serviços que são valorizados pelos consumidores e suas respectivas quantidades torna-se fundamental para um posicionamento competitivo favorável. Principalmente, em serviços complexos, caracterizados pela forte interferência e interação do consumidor, elevado tempo de execução, dificuldades em se avaliar os resultados e elevado risco associado ao processo de decisão, dentre outros aspectos.

Portanto, foi proposto nesse estudo um método de análise de posicionamento competitivo de serviços complexos baseado na estrutura de preferência dos consumidores, atuais e potenciais.

1.1 Problema de Pesquisa

O ambiente em que se inserem as organizações está cada vez mais competitivo, em função de avanços tecnológicos, mercados globalizados, maior concorrência e clientes mais esclarecidos e exigentes. Para prosperarem nesse contexto, as organizações têm que desenvolver um posicionamento competitivo favorável e obter vantagens competitivas, ou seja, têm que oferecer produtos e serviços de valor percebido pelos consumidores, de forma melhor que os seus concorrentes.

A oferta de valor é um fator importante na obtenção de vantagem competitiva de qualquer organização, uma vez que, o valor percebido está relacionado com os atributos característicos dos produtos e serviços que influenciam a preferência e, como consequência, a escolha do consumidor. Mas, nos últimos anos, observa-se uma evolução do setor de serviços na economia

mundial (CARVALHO; PALADINI, 2005), justificando o desenvolvimento de estudos específicos voltados ao setor.

Em serviços complexos, especificamente, característicos de organizações universitárias e hospitalares, por exemplo, esses aspectos se revestem de uma importância ainda maior (ALPERSTEDT, 2000). É o que Baldrige (1983) intitula de organizações de “processamento de pessoas”, nas quais os alunos ou pacientes são, ao mesmo tempo, insumos e resultados do processo. A escolha por parte do consumidor em relação à Instituição de Ensino Superior (IES) ou hospital em que irá se tratar envolve um processo de decisão complexo (RUST *et al.*, 2000), em que o consumidor e paciente ponderam com mais cuidado suas decisões e analisam melhor os elementos (ou atributos) componentes das respectivas ofertas. Também, nessas circunstâncias, os consumidores e pacientes estão fazendo investimentos altos em custos não-monetários: buscando, arriscando e investindo esforço e tempo para tomar a decisão correta, dadas as conseqüências de risco que envolvem essa escolha. Portanto, ressalta Rust *et al.* (2001, p.79), “nessas situações, qualquer empresa que melhore a equação do valor, aumentando aquilo que o cliente deseja ou reduzindo os esforços no processo de seleção irá aumentar esse valor”.

Fica claro, então, que o ponto de partida para a busca de uma vantagem competitiva relacionada aos serviços complexos pode ser dada a partir do conhecimento dos fatores que são valorizados pelos diferentes consumidores, e de como estão posicionados os principais serviços em um determinado segmento de mercado à luz desses fatores. Os modelos e técnicas de posicionamento competitivo tradicionais, por sua vez, não estão associados a um método detalhado e operacionalizável que permita a análise estruturada do posicionamento de um serviço em relação aos principais concorrentes, baseado na estrutura de preferência dos consumidores, em um segmento de mercado alvo.

Por outro lado, uma dificuldade nesses serviços complexos, em função da intangibilidade, interação e subjetividade intrínseca à sua natureza, além de outras características a serem descritas no item 2.1 desta pesquisa, consiste em identificar os atributos ou características particulares que definem a estrutura de preferência dos consumidores associada a estes serviços.

Há várias maneiras de averiguar as preferências dos consumidores sobre um serviço complexo. Entretanto, questioná-los acerca dessas características de valor, de forma direta, incorre em dificuldades, pois ao se decidir sobre a preferência por um determinado serviço, o consumidor não considera a característica, isoladamente, mas o conjunto de características,

objetivas e subjetivas, que o serviço contém. Nesse contexto, Campomar e Siqueira (1997) apontam que esse é um tipo de decisão, muitas vezes, não consciente e difícil de ser explicitado pelo decisor. Portanto, evidencia-se a necessidade da criação de uma maneira capaz de estimar a estrutura de preferência dos consumidores voltados para esses serviços e, a partir disso, utilizá-la para a análise de seus posicionamentos competitivos.

Nesse sentido, o estudo buscou atender a seguinte pergunta de pesquisa: Como estabelecer o posicionamento competitivo de serviços complexos com base na estrutura de preferência de seus consumidores, atuais e potenciais?

Uma vez formulada a pergunta de pesquisa, foi possível estabelecer os objetivos do trabalho.

1.2 Objetivo Geral do Trabalho

O objetivo geral do trabalho é o desenvolvimento de um método de análise de posicionamento competitivo de serviços complexos que concorrem entre si em um segmento de mercado, baseado na estrutura de preferência dos seus consumidores, atuais e potenciais.

1.3 Objetivos Específicos do Trabalho

Para consecução do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Definir um método estatístico para a medição da estrutura de preferência dos consumidores de serviços complexos;
- Estabelecer a importância relativa que os consumidores atribuem a um conjunto de características e níveis particulares associado a um serviço complexo;
- Identificar grupos de consumidores que apresentam estrutura de preferência similar associada a um serviço complexo;
- Estabelecer o desempenho de serviços complexos com base em atributos de preferência.

1.4 Justificativa Teórica

No item 1.1, foi enfatizada a importância de uma organização obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, a partir de uma oferta de valor percebido em serviços complexos. Para isso, é importante medir o impacto dos seus atributos na preferência de seus consumidores e, a partir disso, buscar um posicionamento competitivo favorável em relação aos demais competidores nesses atributos.

Os modelos e as técnicas de posicionamento competitivo não estão associados a métodos estruturados e voltados para a oferta de valor dos consumidores de serviços complexos, o que justifica a necessidade de estudos teóricos direcionados ao assunto.

Algumas particularidades dos serviços complexos, a exemplo das universidades e hospitais, reforçam a importância de se desenvolverem estudos específicos voltados para seus aspectos particulares. Entre eles, o fato de que o período de prestação do serviço pode levar vários anos para ser concluído, e tanto a necessidade inicial quanto o resultado final sofrem influências ao longo do tempo que podem frustrar as expectativas iniciais do consumidor. Além disso, nestes serviços complexos existem atributos subjetivos que dificultam essa avaliação, além da interferência dos consumidores durante todo o processo, causando um elevado impacto nos resultados finais. Nesse contexto, as particularidades dos serviços complexos consistem, principalmente, na dificuldade em identificar seus atributos de valor, em avaliar os seus resultados finais, mesmo depois do serviço prestado, e na interferência dos consumidores, além das três características inerentes aos serviços em geral, tais como intangibilidade, inseparabilidade e variabilidade (COLOMBO *et al.*, 2005, p. 21-22). Cabe ressaltar ainda que, essas organizações, a partir dos serviços que prestam, desempenham importantes funções na sociedade, são promotoras do desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária e são considerados como propulsores sócio-econômicos, constituindo-se, portanto, em responsabilidades fundamentais de um País ou nação.

Ainda, o posicionamento competitivo dos serviços complexos, em função do longo período de tempo de execução que pode incorrer, depende da sua capacidade em oferecer esses atributos de preferência dos consumidores, não apenas no momento de atraí-lo, mas durante todo o processo de prestação do serviço, de forma a mantê-lo. Por isso, é importante observá-los, em diferentes estágios de evolução do processo, considerando que seus atributos de preferência

podem variar ao longo do tempo, o que acabaria interferindo em suas percepções e expectativas. Daí a importância de se estimar a preferência dos consumidores desses serviços complexos, em diferentes estágios de evolução e identificar diferentes segmentos e *clusters* de preferência, ao longo do tempo.

Segundo Hair (2005), as técnicas de análise multivariadas permitem o uso de duas ou mais variáveis conjuntas como indicadores de uma única medida composta sobre cada objeto em estudo e, desse modo, permitem uma melhor compreensão dos fenômenos organizacionais. Em função disso, o autor afirma que elas têm sido amplamente aplicadas na indústria, no governo e em centros de pesquisa acadêmica, mas poucos estudos discutem as aplicações da estatística multivariada, oferecendo, apenas, uma discussão conceitual dos métodos estatísticos. Por meio do uso de técnicas multivariadas é possível identificar o “valor” que cada consumidor associa às diferentes características do serviço e, a partir disso, identificar grupos de consumidores (*clusters*) cujas preferências sejam semelhantes. Mas, nos estudos voltados à prestação de serviços complexos, essa perspectiva é, ainda, pouco explorada. Segundo Wittink e Cattin (*apud* SIQUEIRA, 1996), a maioria das aplicações das técnicas multivariadas está voltada para bens de consumo (59%), para bens industriais (18%), finanças (9%), outros serviços (9%) e outras aplicações (5%).

1.5 Ineditismo do Trabalho

Analisando a bibliografia que trata da análise de posicionamento competitivo, a partir de Ansoff (1993), Oliveira (1991, 2001), Porter (1991, 1993) e Rust *et al.* (2001), é possível identificar modelos e técnicas, tais como o Modelo de Competitividade de Porter, as Técnicas de Abell, Booz-Allen, Ciclo de Vida do Produto, Lorange e Vancil, Matriz de Atratividade GE, Matriz BCG, Matriz do Perfil do Negócio de Arthur D. Little (ADL), Petrov e Shell, mas nenhum deles está associado a um método estruturado de análise de posicionamento competitivo, aplicável a serviços complexos cujo tempo de execução é longo e fortemente influenciado pela interferência do consumidor.

Os aspectos gerais limitadores do modelo e técnicas de posicionamento disponíveis incluem a falta de parâmetros para a definição de atributos utilizados na análise de posicionamento pela Técnica de ADL, a dificuldade na atribuição de pesos entre as diversas

variáveis que compõem o modelo e a subjetividade dos gestores na avaliação do desempenho, podendo, em função disso, ser tendenciosa. Essa limitação refere-se à Técnica Matriz de Atratividade da GE, em que julgamentos são baseados nas opiniões dos gestores, o que pode levar a distorções em função dos diferentes interesses envolvidos; o foco da análise em nível de setor ou de negócio e não na análise de serviço; o escopo de variáveis inadequado ao problema de pesquisa, tais como: posição tecnológica relativa, estágio do ciclo de vida e perspectivas de rentabilidade no setor, desconsiderando a perspectiva de análise do cliente em relação aos atributos e níveis de preferência.

Tornou-se relevante, então, o desenvolvimento de um método de posicionamento multidimensional, voltado para análise competitiva de um serviço complexo, que levasse em consideração a estrutura de preferência dos seus diferentes consumidores, definida a partir dos atributos de valor percebidos, ao longo do tempo. Esse trabalho buscou preencher essa lacuna, marcada pela ausência de atributos definidos para avaliar o valor percebido de serviços complexos, ao longo do tempo, ao estabelecer os atributos de preferência de consumidores em diferentes estágios de evolução e utilizá-los para o posicionamento competitivo desses serviços, em segmentos de mercado alvo, em função de seus desempenhos nesses atributos.

1.6 Contribuição Teórica

De forma geral, o trabalho contribuiu para o desenvolvimento de um método integrado de análise do posicionamento competitivo multidimensional de um serviço complexo que incorpora a percepção de valor de cada consumidor e de grupos de consumidores semelhantes associada às diferentes características objetivas e subjetivas do serviço, que compõem a estrutura de preferência.

De forma específica, a pesquisa contribuiu no desenvolvimento de uma técnica que permite identificar a combinação ótima das características (atributos) que um serviço complexo deve ter e suas respectivas quantidades (níveis) associadas à preferência de diferentes grupos de consumidores (*clusters*), em diferentes estágios do processo e de interação com o serviço e, a partir disso, estabelecer ações para o reposicionamento do serviço, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas.

Além disso, a pesquisa estabeleceu um método de avaliação de desempenho de serviços complexos que considera os atributos de preferência. E desenvolveu uma adaptação à Matriz Importância-Desempenho para análise de posicionamento multidimensional.

O estudo contribuiu para a análise de posicionamento de serviços complexos que são considerados concorrentes entre si em um segmento de mercado, mas também permitiu a avaliação das implicações para as ações estratégicas, dadas pelas escolhas alternativas de posicionamento competitivo do serviço, em cada segmento alvo.

1.7 Pressupostos do Trabalho

A formulação do posicionamento competitivo de serviços complexos, cujo tempo de execução é longo e fortemente influenciado pelos consumidores, necessita da formulação dos seguintes pressupostos:

- Um serviço é avaliado pelas características (atributos e níveis) que o compõem. Cada uma dessas características possui um “valor”, que quando somados representam a preferência do consumidor pelo serviço;
- Um serviço apresenta características subjetivas difíceis de serem identificadas e que não podem ser avaliadas isoladamente, mas em conjunto com outros atributos;
- Estimada a estrutura de preferência individual, torna-se possível agrupar indivíduos em segmentos contendo estruturas de preferência semelhantes;
- A estrutura de preferência representa a composição de preferência do consumidor e pode ser utilizada na análise do posicionamento competitivo de serviços complexos que concorrem em um mesmo segmento de mercado.

1.8 Escopo do Trabalho

O escopo do trabalho compreendeu a identificação da estrutura de preferência dos consumidores potenciais e atuais de serviços complexos, sendo excluídos na estimação da estrutura de preferência os demais *stakeholders*.

A pesquisa investigou a preferência dos consumidores atuais e potenciais em serviços complexos. A perspectiva de análise foi marcada por um corte transversal, pois considerou a

preferência desses consumidores, em um dado momento. Nesse sentido, partiu-se do princípio que os diferentes consumidores, em períodos de tempo diferentes, representam uma família de consumidores e que, portanto, não há necessidade de acompanhar o mesmo consumidor durante todo o período de sua presença e interação com o serviço. De acordo com Pereira (*apud* KLUTHCOVSKY, 2005), apesar das limitações dos estudos transversais, como impossibilidade de estabelecer a direção temporal das relações encontradas, esses estudos têm sido muito utilizados, uma vez que, consistem em um método rápido, simples, de baixo custo e objetivo na coleta de dados.

O escopo da análise do posicionamento competitivo foi restrito à análise de serviços complexos que concorrem entre si em um segmento de mercado; não abordou as organizações prestadoras desses serviços em sua totalidade, uma vez que, nessas circunstâncias específicas, a decisão de escolha do consumidor é estabelecida mais em função do desempenho do serviço específico de interesse do que da organização em seu *portfólio* de serviços.

1.9 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, incluindo a introdução.

O segundo capítulo refere-se à fundamentação teórica, apresentando as particularidades dos serviços complexos, os diferentes modelos e técnicas de posicionamento competitivo e a análise dos mesmos frente ao método proposto nesta pesquisa e, por último, a análise de valor.

O terceiro capítulo é destinado aos aspectos metodológicos que norteiam o desenvolvimento da pesquisa empírica.

O quarto capítulo apresenta uma descrição do método de análise de posicionamento competitivo que foi desenvolvido nesta pesquisa.

O quinto capítulo descreve a aplicação do método em um serviço complexo específico, apresentando uma avaliação global do método, sua aplicabilidade, seus pontos fortes e fracos, suas limitações e resultados mais relevantes.

O último capítulo refere-se às conclusões do trabalho como um todo e apresenta algumas sugestões para futuros trabalhos nessa área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações estão, cada vez mais, sendo expostas a novos desafios advindos de mudanças competitivas, que impõem às empresas novos posicionamentos estratégicos, resultantes da diferenciação de seus serviços e à oferta de valor aos seus consumidores, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Esse contexto tem levado às organizações a perceberem a importância de diferenciarem seus produtos e serviços em relação aos seus concorrentes e, desse modo, a buscarem uma vantagem competitiva sustentável a partir de uma oferta de valor para os clientes.

Um problema comum no setor de serviços, especialmente em serviços complexos, em função de sua natureza intrínseca de subjetividade, interferência do consumidor e longo período de execução, é identificar o conjunto de características particulares que definem a preferência aos consumidores, ao longo do tempo, e avaliar o desempenho desses serviços à luz dessas preferências.

Nesse capítulo, portanto, buscou-se abordar três temas relevantes ao problema de pesquisa e que fundamentaram a proposta de pesquisa: serviços complexos, posicionamento competitivo e, por último, a proposição de valor.

Na parte que trata dos serviços complexos, buscou-se caracterizar suas particularidades e ressaltar a importância de estudos específicos voltados para a oferta de valor dos seus consumidores finais, atuais e potenciais.

Na parte relacionada ao posicionamento competitivo procura-se apresentar modelos e diferentes técnicas de análise de posicionamento, enfatizando suas peculiaridades e limitações.

A última parte, que trata de valor, apresenta os aspectos gerais relacionados ao tema, além das diversas perspectivas de análise acerca dos atributos de valor, que serviram de referência para a definição dos atributos relacionados à estrutura de preferência de um serviço complexo.

2.1 Serviços Complexos

Na literatura podem ser identificados diferentes conceitos associados ao serviço. Carvalho e Paladini (2005, p. 332) apontam que serviço “é o resultado gerado por atividades na interface

entre fornecedor e cliente e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente”. Seguindo o mesmo entendimento, Gadrey (2001, p. 31) afirma que um serviço está associado a uma “mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um grupo econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acaso prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anteriores”. De forma complementar, associando o serviço ao produto, Kotler e Armstrong (1995, p. 455) sugerem que o serviço é “toda a atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de um bem, podendo ou não estar ligada a um produto físico”.

Ao ressaltarem sua importância, Lovelock e Wright (2002) e Carvalho e Paladini (2005) afirmam que a participação do setor de serviços na economia vem aumentando nas últimas décadas. “Essa evolução tem gerado uma participação crescente do setor de serviços no PIB mundial. Observa-se que o número de empregos gerados pelo setor de serviços cresce a taxas maiores do que nos demais setores da economia” (CARVALHO; PALADINI, 2005, p. 332).

O termo serviço complexo associado ao serviço é identificado em vários estudos especializados, voltados ao entendimento do serviço nas áreas da saúde e educação. Cabe destacar, na área da saúde, os estudos desenvolvidos por Dussault (1992), Einloft (2004), Lussi (2007) e pelo Ministério da Saúde (2001) e, na área da educação, por Baldrige (1983), Froemming (2001) e Torres (2004).

No contexto da saúde, Dussault (1992) e o Ministério da Saúde (2001) associam a complexidade à multiplicidade de interesses, por vezes conflitantes, relacionados aos consumidores, agentes prestadores do serviço e gestores desse serviço. Nesse sentido, defendem que todos os interesses deveriam estar subordinados, exclusivamente, aos interesses dos consumidores. Da mesma forma, Saraceno (*apud*. LUSSE *et al.* 2007) enfatiza a necessidade de priorizar os interesses dos consumidores, estabelecendo que o serviço de saúde é complexo, uma vez que, deve se ocupar de todos os pacientes, considerando a singularidade de cada um.

Em Einloft (2004), a complexidade desse serviço consiste na prestação de um serviço que atende a múltiplas dimensões de qualidade, em função dos sentimentos confusos e diversificados que os pacientes apresentam.

O fato é que o paciente é um cliente que, se tivesse escolha, não desejaria nunca utilizar os serviços de saúde. Os sentimentos dos pacientes quando em tratamento hospitalar são vários e confusos: medo do desconhecido e do desfecho, raiva por ter tido seus planos interrompidos, dor, frustração, apreensão e impotência. É aí que reside a beleza e o grande desafio de se prestar a ele um serviço de qualidade em todas as dimensões (NOGUEIRA, *apud* EINLOFT, 2004, p. 43).

No contexto da educação superior, a complexidade está associada, segundo Canterbury (*apud* TORRES, 2004), ao risco, dado pela incerteza da perda ou ganho que pode ocorrer na transação. Para Torres (2004), a complexidade se dá em função de suas dimensões:

a primeira está relacionada com a sua função de preparação dos recursos humanos com formação superior especializada os quais, por meio do seu desempenho profissional e social, são os agentes nucleares do desenvolvimento de todo o tecido econômico; a segunda dimensão refere-se à capacidade do Ensino Superior para satisfazer positivamente às expectativas de valorização pessoal e profissional dos diplomados. Estas duas dimensões cruzam-se de forma evidente, mas importa ter presente que a satisfação pessoal dos diplomados não implica, necessariamente, que a formação recebida possa, de forma visível, contribuir para o desenvolvimento global da sociedade, em geral, e do tecido econômico, em particular. Para que isso aconteça, é fundamental que as graduações correspondam às necessidades dos agentes econômicos, quer em número de diplomados quer em especializações obtidas e competências dominadas (TORRES, 2004, p. 84).

Froemming (2001) utiliza a expressão serviço complexo na educação para caracterizar as múltiplas interações que se estabelecem ao longo do tempo, dado o tempo de permanência do aluno na instituição. Assim, “nas instituições educacionais, os encontros de serviços envolvem vários públicos e ocorrem em um espaço de tempo prolongado, o que evidencia uma complexidade de relações maiores” (FROEMMING, 2001, p. 74). Além disso, a autora utiliza o conceito desenvolvido por Johnson e Zinkham (*apud* FROEMMING, 2001) para elucidar a complexidade associada à educação.

A complexidade refere-se ao número de etapas no processo e ao nível de julgamento exercido durante o processo. Neste sentido, o consumidor pode ser incapaz de julgar, efetivamente, a qualidade do serviço ou qualquer variável, julgando, apenas, o resultado final, uma vez que, este tipo de serviço requer um nível de conhecimento da profissão, que nem sempre o cliente dispõe e o consumidor aprenderá durante o processo a atentar a quesitos que o auxiliem na avaliação (JOHNSON; ZINKHAM *apud* FROEMMING, 2001, p. 49).

Desse modo, os serviços complexos apresentam características particulares associadas aos seus respectivos contextos. Baldrige (1983) chama a atenção para o fato de que os consumidores estão associados a organizações de processamento, nas quais os consumidores são, ao mesmo tempo, insumos e resultados do processo. Rust *et al.* (2000) enfatiza o processo de decisão complexo por parte do consumidor, nessas circunstâncias, que o leva a ponderar mais suas decisões e a analisar melhor os elementos (ou atributos) componentes das ofertas.

Além destas, outras características particulares dos serviços complexos podem ser destacadas:

- dificuldade na identificação dos atributos e características particulares que definem a estrutura de preferência dos consumidores associada a estes serviços, em função da subjetividade intrínseca à sua natureza. Esses atributos correspondem ao que Lovelock e Wright (2002, p. 76) intitulam de “atributos de confiança, cujas características do produto, os clientes podem não conseguir avaliar mesmo depois da compra e consumo”. No ensino superior, por exemplo, os altos índices de desistência e abandono dos alunos (com uma evasão média de 40 %, segundo dados do MEC/INEP, 2006), principalmente, nas primeiras fases do curso, mostram que essa decisão da escolha pelo curso precisa ser reafirmada pelo aluno a cada semestre, o que leva as IES a terem que analisar os atributos de preferência ao longo do tempo de duração do curso e não, apenas, na escolha de entrada do aluno. Nesse sentido, a oferta de valor pelas IES não deve se restringir à captação dos alunos, mas estar voltada, também, para a manutenção desse aluno no curso, principalmente, nas IES em que o número total de alunos está decrescendo. Já em organizações hospitalares, principalmente privadas, o retorno do paciente ao hospital depende de sua experiência anterior.
- elevado período de tempo que pode incorrer nessa prestação do serviço, alterando as expectativas e necessidades iniciais do consumidor. No caso do ensino superior, por exemplo, a frequência do contato com o aluno é bastante intensa, uma vez que, os alunos frequentam as aulas diariamente e por várias horas, em um período de quatro anos, em média. Esses aspectos criam um vínculo maior entre o consumidor e a prestadora do serviço, mas, por outro lado, elevam o nível de exigência do consumidor e mudam sua percepção de valor do consumidor, isto é, seus atributos de preferência.
- dificuldade em avaliar os seus resultados finais, mesmo depois do serviço prestado. De acordo com Rust *et al.* (2001), estes serviços são difíceis de serem avaliados e seria difícil um consumidor testar várias organizações dessa natureza, antes de fazer sua escolha definitiva. Por isso, sua decisão enfrenta medos muito pertinentes: perda de tempo, dinheiro, insatisfação e impossibilidade de reversão do processo, dado o seu caráter duradouro;
- elevada interferência e interação do consumidor durante todo o processo, causando um elevado impacto nos resultados finais. Esses consumidores, nessas circunstâncias, são considerados co-responsáveis pelos resultados obtidos. Assim, os consumidores objeto de suas ações, são, ao mesmo tempo, agentes e pacientes, meios e fins dos resultados que a organização deve alcançar (ALPERSTEDT *et al.*, 2006).

- Além dessas características exclusivas, os serviços complexos têm características inerentes aos serviços em geral, tais como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (COLOMBO *et al.*, 2005, p. 21-22). De acordo com Carvalho e Paladini (2005, p. 334-335), essas características estão relacionadas, respectivamente, à abstração do serviço, ao fato de serem produzidos simultaneamente com o consumo, e à imprevisibilidade e heterogeneidade que permeiam as ações, reações, expectativas e as situações pessoais nos serviços. A perecibilidade refere-se à impossibilidade de estocar os serviços não consumidos, levando-os à extinção. No caso específico do ensino superior, vagas não preenchidas em um curso, por exemplo, não poderiam ser estocadas e, portanto, implicariam em perdas. Considerando que esse serviço tem, em princípio, apenas dois momentos para a oferta, que é feita por meio das matrículas, ocorridas a cada semestre e pelo fato de ter poucas oportunidades de “venda”, a oferta deve ser bem planejada, a fim de se obter os resultados esperados.

Em relação ao processo de compra, em serviços complexos, os consumidores estão fazendo investimentos altos em custos não-monetários, buscando, arriscando e investindo esforço e tempo para tomar a decisão correta, dadas as conseqüências de risco que envolvem a escolha (RUST *et al.*, 2001). Portanto, nessa situação, o consumidor acaba sendo mais criterioso e avaliando melhor as alternativas antes de escolher a que lhe oferece a melhor proposta de valor. “Os consumidores pensam muito mais ao decidir-se por um curso universitário do que para comprar pão ou deixar o carro no lava-rápido” (CHURCHILL, 2003, p. 152). Portanto, torna-se importante ressaltar a complexidade que envolve o processo de escolha de um serviço complexo e a importância da oferta de valor como fonte de diferenciação e vantagem competitiva.

As compras complexas, como a escolha de um curso superior, são auto-expressivas, feitas com pouca frequência, envolvem um risco maior, apresentam diferenças significativas entre as opções, porque o comprador sabe muito pouco sobre aquilo que está adquirindo, e a avaliação não é imediata. Não é difícil imaginar o estresse pelo qual passa o comprador ao ter que decidir sobre algo que causará forte impacto futuro. De fato, além da formação da carreira profissional, tal decisão influenciará na moldagem do ciclo de amizades, no caráter e na forma como o aluno se posicionará diante dos desafios da vida (COLOMBO, *et al.*, 2005, p.25).

Na escolha de um serviço complexo, o consumidor terá que fazer a opção por apenas um fornecedor, diferentemente de outras situações de compra nas quais o consumidor pode ter várias fontes de fornecedores para um mesmo produto ou serviço e não ficar dependente de uma só

opção. Esses serviços estão associados a um “produto de compra comparada” (CHURCHILL, 2003, p. 234), para o qual o consumidor despense muito esforço, comparando-o com as diferentes alternativas de oferta, até escolher uma delas. Uma das razões para isso é que as conseqüências de um erro são maiores, relativamente aos outros tipos de compra. Por isso, nesse caso, as organizações prestadoras desses serviços precisam diferenciar sua oferta, criando um “pacote único” de vantagem competitiva, baseado em atributos de valor para os clientes ou sua estrutura de preferência, que seja efetivamente substancial dentro do segmento em que atua.

O processo de escolha por um serviço complexo refere-se ao que Dias *et al.* (2004) classifica como “compra de valor”. Para entendê-la melhor é útil apresentar o quadrante que a distingue dos demais tipos, conforme descrito na figura 1:

Risco maior		
Menor Experiência	Compra de valor: Grande envolvimento Maior tempo na pesquisa de produto, preço e marcas Compra planejada Envolve mais pessoas na decisão	Compra ocasional: Grande envolvimento Marcas mais conhecidas Depende das condições de mercado e/ou disponibilidade financeira Compra com ciclos definidos
	Compra esporádica: Exige um pequeno envolvimento Pouco conhecimento das marcas Maior tempo com pesquisa de preço e marcas Menor frequência de compra	Compra rotineira: Pequeno envolvimento Marcas já conhecidas Pouco tempo com avaliação das alternativas Maior frequência de compra
Risco menor		

Figura 1 – Tipos de compra (DIAS *et al.*, 2004, p. 82).

De acordo com Dias *et al.* (2004), as situações de compra interferem nos diversos estágios de processo de compra, pois enquanto na compra rotineira o cliente chega quase instantaneamente à decisão de compra, a compra de valor (compra planejada) pode demorar, pois o cliente se informa, avalia, busca mais informações, muda de predisposição em relação a determinada marca ou produto, até que finalmente concilie os interesses dos outros participantes da decisão e se sinta confortável para se decidir pela marca, condições de pagamento e outros aspectos associados à compra (estrutura de preferência).

Uma classificação similar é apresentada por Churchill (2003, p. 152-153) ao tratar dos tipos de tomada de decisão: rotineira, limitada, extensiva.

Da mesma forma, o processo de escolha por um serviço complexo pode ser explicado pelo que Churchill (2003, p. 153) classifica como “tipo de decisão extensiva”. Segundo essa abordagem, a tomada de decisão envolve considerável atividade de pesquisa e de compra e, portanto, um investimento significativo de tempo e esforço. Geralmente, é utilizada em processos de compra complexos, caros, pouco conhecidos ou, ainda, muito significativos para os consumidores.

Esse tipo de decisão envolve a comparação de várias alternativas que são avaliadas de acordo com a estrutura de preferência dos consumidores. Desse modo, “cabe às empresas que atendem consumidores empenhados em buscas extensivas proporcionar valor na forma de mensagens de *marketing* que comparem várias alternativas de acordo com os atributos importantes” (CHURCHILL, 2003, p. 153).

De acordo com Engel *et al.* (1995, 2000, 138-139), os “critérios de avaliação particulares usados pelos consumidores durante a tomada de decisão dependem de vários aspectos”:

- influência situacional: esse fator (relacionado a contextos variados), geralmente, tem influência na importância do critério de avaliação. Portanto, em algumas circunstâncias, alguns critérios de avaliação podem ser mais salientes do que outros;
- similaridade de alternativas de escolha: refere-se às diferentes formas de comparabilidade das alternativas de compra entre as quais os consumidores escolhem, ou seja, as alternativas podem ser similares ou muito diversas entre si (decisão entre viajar ou trocar de carro com o recebimento do décimo terceiro, por exemplo). A similaridade será maior entre alternativas de escolha nas decisões sobre que marca comprar dentro de uma categoria de produto. Desse modo, decisões que envolvam alternativas não-comparáveis podem exigir que o consumidor use mais critérios de avaliação abstratos durante a avaliação de alternativa pré-compra, tais como: necessidade, divertimento e *status*. Ainda, a dependência dos consumidores em relação ao preço durante a tomada de decisão pode ser afetada pela similaridade das alternativas de escolha, em outras palavras, o preço torna-se mais importante, geralmente, na ausência de diferenciação significativa de produto;
- motivação: os consumidores podem ser orientados por uma motivação utilitária ou hedonista. Cada uma delas determinará um tipo provável de critérios de avaliação no processo de escolha do produto. Motivação utilitária pode levar a importância do atributo preço, enquanto motivações hedonistas podem levar à consideração de *status*, por exemplo;

- envolvimento: de modo geral, quanto maior for o envolvimento do consumidor com a decisão (dado pelo nível de importância ou interesse que o consumidor confere a determinado produto ou situação de compra) maior será o número de critérios de avaliação utilizados na análise de alternativa pré-compra;
- conhecimento: quanto mais bem informados estiverem os consumidores, mais conhecimentos eles têm das dimensões úteis para a comparação das alternativas de escolha. Os “consumidores novatos” são muito mais suscetíveis às influências externas que tentam moldar os critérios individuais utilizados durante a tomada de decisão. É por isso que, muitos clientes se baseiam fortemente na imagem da marca ou na recomendação de outras pessoas, quando não dispõem do conhecimento necessário para avaliar diretamente a qualidade do produto.

A variedade de aspectos que influenciam os critérios de avaliação torna relevante a identificação dos atributos que realmente são utilizados pelos consumidores para avaliar os serviços complexos e sua utilização na diferenciação da oferta, tendo em vista a obtenção de um posicionamento competitivo favorável e sustentável.

2.2 Posicionamento Competitivo

O posicionamento competitivo de uma organização refere-se à declaração dos mercados em que ela irá competir e a vantagem diferencial, isto é, como ela irá competir. Trata-se de como os clientes percebem as ofertas alternativas no mercado, comparadas às outras. As posições competitivas mais sustentáveis, então, são aquelas em que os clientes reconhecem que um fornecedor ou produto é aquele que eles preferem porque satisfazem mais as suas necessidades (HOOLEY *et al.*, 2001). Esse entendimento é essencial também no contexto educacional, uma vez que o setor enfrenta uma elevada competitividade, forçando cada curso a oferecer um produto de valor percebido aos clientes, de forma melhor que os concorrentes, como meio de sobrevivência. Desse modo, um curso tem que buscar um posicionamento competitivo sustentável como fonte de vantagem competitiva, em um segmento de mercado, baseado na estrutura de preferência dos seus clientes alvo.

Kotler (1998) entende que posicionamento competitivo é o ato de desenvolver a oferta e a “imagem da marca”, de maneira que a organização ocupe uma posição competitiva distinta e

significativa nas mentes dos consumidores. Dias *et al.* (2004) também afirmam que a imagem de uma marca está associada ao posicionamento da mesma na mente do consumidor, ao comparar e avaliá-la em relação às marcas concorrentes.

O princípio essencial do posicionamento competitivo é que ele está preocupado em como os clientes em diferentes partes do mercado percebem os concorrentes, produtos/serviços e marcas, podendo ser aplicado a qualquer um desses três níveis (HOOLEY *et al.*, 2001):

- empresas: o posicionamento é baseado na identidade percebida das diferentes organizações concorrentes;
- produtos e serviços: aplica-se ao produto, comparando-o com produtos concorrentes. Um curso, por exemplo, se enquadraria nesse nível de análise;
- marcas: analisa-se a identidade de uma determinada marca em relação às outras do mesmo gênero.

Em uma abordagem ampla, o posicionamento competitivo pode ser visto como o resultado de tentativas da organização de criar diferenciação efetiva competitiva para seus produtos e serviços ou marca.

É importante mencionar, ainda, que o posicionamento de um produto (ou serviço) comporta dois aspectos complementares: a identificação e a diferenciação. A identificação está relacionada à categoria a que o produto é associado na imaginação dos consumidores, ou seja, ao seu universo de referência. A diferenciação consiste em uma ou várias características que o distingue dos outros produtos da mesma categoria. Por exemplo, “a marca *Perrier* é identificada como uma água gaseificada; diferencia-se das outras essencialmente pela sua origem francesa e o seu preço elevado” (BROCHAND *et al.*, 2000, p. 140).

2.2.1 Diferenciação da Oferta

Diferenciação, para Kotler (1998), significa o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente, para distinguir a oferta da organização das ofertas de seus concorrentes. Em um setor competitivo, a chave para a vantagem competitiva é a diferenciação de produto (DIAS *et al.*, 2004).

Uma instituição pode diferenciar sua oferta de mercado de seus concorrentes com base em cinco dimensões (KOTLER, 1998):

- produto: características, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e design;
- serviços: facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do consumidor, orientação do consumidor, manutenção e conserto e serviços diversos;
- pessoal: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade e resposta ao consumidor;
- canal: cobertura, experiência e desempenho;
- imagem: símbolo, mídia escrita e audiovisual, atmosfera e eventos.

Dias *et al.* (2004) concorda que a adoção dessas dimensões permite que o produto alcance a liderança de mercado e crie vantagem competitiva e valor para o cliente, mas acrescenta a essa relação a dimensão “preço ou vantagem de custo sustentável”, que decorrem de especificações exclusivas de produto, protegidas por patentes, ou processos de produção e distribuição diferenciados em custo, e que não podem ser facilmente copiados.

Na prática, no processo de escolha de um produto, o cliente não avalia cada característica (ou atributo) do produto, de forma isolada, mas sim, escolhe o produto em função de um conjunto (ou “pacote”) de atributos da estrutura de valor que ele percebe que esse produto contém quando comparado aos demais concorrentes. Nesse sentido, a busca pela vantagem competitiva deve ser dada a partir de um desempenho superior em relação aos principais concorrentes com base na estrutura de preferência dos clientes e não em atributos ou benefícios isolados.

Esse entendimento é corroborado por Levitt (1986) e Lovelock e Wright (2002, p. 211), ao integrarem aquelas diversas dimensões no conceito de “produto ampliado ou suplementar”. Para os autores, o posicionamento poderá ser favorável na medida em que a instituição conseguir adicionar valor ao produto (ou serviço) básico, oferecendo aos seus clientes um “pacote de benefícios” diferenciados que excedam as suas expectativas normais. Lovelock e Wright (2002), advertem, contudo, que esses aspectos de diferenciação dependem de um contexto maior, podendo variar em função de diferentes segmentos de mercados e circunstâncias temporais.

Além disso, Kotler (1998) alerta que nem todas as diferenças são significativas ou valem a pena. Cada diferença tem o potencial de gerar custos para a instituição, bem como benefícios

para o consumidor. Será compensador estabelecer uma diferença quando ela satisfizer os seguintes critérios:

- importância: uma diferença deve criar um benefício altamente valorizado por um número significativo de clientes;
- distintividade: a diferença não pode ser imitada ou melhor desempenhada por outros;
- superioridade: a diferença deve providenciar uma maneira superior para o cliente obter o benefício em questão;
- comunicabilidade: a diferença deve ser capaz de ser comunicada para clientes e ser entendida por eles;
- acessibilidade: os clientes-alvo devem poder pagar pela diferença;
- rentabilidade: a diferença permitirá uma rentabilidade à instituição.

Muitas empresas introduzem diferenciações que falham em um ou mais desses critérios. Por isso, torna-se fundamental identificar o que os clientes estão valorizando no momento de decidir pelas fontes diferenciadoras competitivas relevantes para criar uma diferença significativa (KOTLER, 1998).

Em relação ao número de benefícios a serem ofertados, Kotler (1998, 1999) afirma que muitas empresas defendem a idéia de promover apenas um benefício para o mercado-alvo. Os autores que defendem esse princípio acreditam que cada marca deve escolher um atributo e promover-se como “número um” naquele atributo. Os posicionamentos “número um” mais comumente promovidos são: melhor qualidade, melhor serviço, preço mais baixo, melhor valor, mais seguro, mais veloz, mais customizado, mais conveniente e tecnologia mais avançada.

Contudo, nem todos os especialistas e métodos concordam que o posicionamento de benefício único é o melhor. Mais benefícios podem ser necessários se duas ou mais empresas estiverem divulgando ser as melhores no mesmo atributo. Nesses casos, a identificação e oferta da combinação ótima dos atributos ou benefícios de preferência dos clientes torna-se essencial para a obtenção de uma vantagem competitiva.

Em relação ao número de benefícios a serem adotados, Kotler (1998) adverte que, à medida que as empresas aumentam o número de apelos para suas marcas, correm o risco de serem desacreditadas e de perderem um posicionamento claro. Sugere, então, que uma organização evite quatro grandes erros de posicionamento:

- subposicionamento: quando os clientes têm apenas idéias vagas sobre uma instituição ou seus produtos;
- superposicionamento: quando os clientes têm uma idéia limitada sobre a organização, marca ou produto;
- posicionamento confuso: mensagens freqüentemente mudadas ou contraditórias podem simplesmente confundir clientes sobre o posicionamento da organização;
- posicionamento duvidoso: as reivindicações feitas pela organização, produto ou marca podem simplesmente não serem aceitas, independentemente se são ou não verdadeiras.

Portanto, tão importante quanto definir um posicionamento favorável é comunicá-lo aos clientes alvo.

2.2.2 Qualidades de um Bom Posicionamento

Na escolha por um bom posicionamento Brochand *et al.* (2000) sugere quatro qualidades principais: a simplicidade, a pertinência, a originalidade e a credibilidade.

- simplicidade: um posicionamento tem mais chances de se impor ao consumidor se for claro e simples, ou seja, fundamentado em um pequeno número de características funcionais ou simbólicas do produto. É preciso evitar os posicionamentos do tipo “todas as qualidades para todos”;
- pertinência: um posicionamento só é pertinente se corresponder às expectativas relativamente importantes dos seus potenciais consumidores;
- credibilidade: um posicionamento só tem possibilidade de se impor se for credível, isto é, se não estiver em contradição com as características do produto em questão ou com a imagem da marca sob a qual é vendido;
- originalidade em relação à concorrência: o ideal é posicionar-se em um “espaço vago” do mercado, ou seja, em expectativas ainda não satisfeitas pelos produtos concorrentes. Em outras palavras, é preciso posicionar-se a partir de uma qualidade em que a instituição é única ou na qual se possui um grau superior ao da concorrência.

Na essência, o posicionamento trata de entender como os clientes avaliam ofertas alternativas no mercado e construir estratégias que revelam aos clientes como as ofertas da organização diferem de maneiras importantes daquelas de concorrentes existentes ou potenciais.

2.2.3 Estratégias de Posicionamento

Para escolher uma posição, as organizações podem adotar meios diferenciados, de acordo com as alternativas apresentadas por Kotler (1998, 1999), Lovelock e Wright (2002) e Wind (1982):

- posicionamento por atributo: associar o produto a uma característica especial valorizada pelo consumidor;
- posicionamento por benefício: associar um produto a um benefício específico esperado pelo consumidor;
- posicionamento por uso/ aplicação: associar o produto ao uso ou aplicação;
- posicionamento por usuário: associar um produto ao usuário ou classe de usuários;
- posicionamento por concorrente: identificar o produto usando um concorrente como ponto de referência;
- posicionamento por categoria de produto: associar o produto com outros de uma classe de produtos similares;
- posicionamento por qualidade/ preço: usar o produto como argumento de qualidade superior. A maior qualidade é refletida em mais características e/ou mais serviços.

Segundo Lovelock e Wright (2002), as organizações, geralmente, adotam uma combinação entre essas abordagens ou estratégias de posicionamento. O mais importante, ressaltam os autores, é enfatizar as vantagens únicas que as diferenciam de seus concorrentes.

2.2.4 Uma forma de Identificar os Concorrentes

Os concorrentes mais diretos de uma instituição são aqueles que procuram satisfazer os mesmos consumidores e necessidades com ofertas similares. Além dos concorrentes diretos, uma

organização deve analisar também os concorrentes latentes, que podem oferecer novas ou outras maneiras de satisfazer as mesmas necessidades (KOTLER, 1998).

Esses concorrentes potenciais podem ser caracterizados da seguinte maneira (PORTER, 1991):

- não participam da indústria (setor), mas têm condições de superar, facilmente, as barreiras de entrada;
- suas atividades apresentam sinergia com as atividades desenvolvidas pela indústria;
- a competição na indústria é uma extensão da sua estratégia;
- são clientes ou fornecedores da indústria e têm condições de integrar para frente (fornecedores tornam-se participantes da indústria) ou para trás (clientes tornam-se participantes da indústria);
- podem entrar na indústria por meio de fusões ou aquisições.

Quando se trata de concorrência faz-se necessário, ainda, distinguir quatro níveis diferentes (KOTLER, 1998):

- concorrência da marca: ocorre quando uma organização vê seus concorrentes como outras empresas que oferecem produtos e serviços similares aos mesmos consumidores, a preços também similares;
- concorrência industrial: ocorre quando uma organização vê seus concorrentes como todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou classe de produtos;
- concorrência de forma: ocorre quando uma organização vê seus concorrentes como todas as empresas que fabricam produtos que prestam o mesmo serviço, a exemplo dos diferentes serviços de transporte;
- concorrência genérica: ocorre quando uma organização vê seus concorrentes como todas as empresas que concorrem pelos mesmos recursos financeiros do consumidor.

Churchill e Peter (2003, p. 49) ressaltam que, mesmo parecendo mais simples o desenvolvimento de uma vantagem competitiva em ambientes com poucos concorrentes, as organizações precisam manter-se sempre atentas, tendo em vista que, as condições externas podem mudar, o que pode incentivar novos concorrentes a entrarem no mercado. Além disso, se

as organizações que detêm grande participação de mercado tornarem-se complacentes, outras instituições podem conseguir oferecer aos clientes um valor superior.

Além dos aspectos abordados, de forma mais específica, pode-se identificar os concorrentes de uma instituição do ponto de vista do setor industrial e do ponto de vista do mercado (KOTLER, 1998).

Do ponto de vista da abordagem do setor industrial, segundo o autor, tem-se um conjunto de instituições que oferece um produto ou classe de produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Nesse caso, se a demanda por um produto aumenta como resultado do aumento de preço de outro produto, os dois são substitutos próximos.

Pela abordagem do mercado, são concorrentes todas as instituições que satisfazem as mesmas necessidades do consumidor (esse entendimento vai ao encontro da concorrência de forma, descrita acima).

A chave para identificar os concorrentes é associar a análise do setor industrial à análise de mercado e identificar cada grupo estratégico (conjunto de empresas que segue a mesma estratégia em determinado segmento-alvo) em função da combinação do segmento de produto e seu respectivo segmento de cliente.

2.2.5 Critérios de Escolha de um Eixo de Diferenciação

Para escolher um eixo de diferenciação do produto deve-se considerar, segundo Brochand *et al.* (2000), três fatores principais que formam o que o autor chama de “triângulo de ouro”, apresentado na figura 2:

- expectativas dos consumidores relativamente à categoria de produtos considerada;
- o posicionamento atual dos concorrentes em relação a essas expectativas; e
- os potenciais ‘trunfos’ do produto em questão.

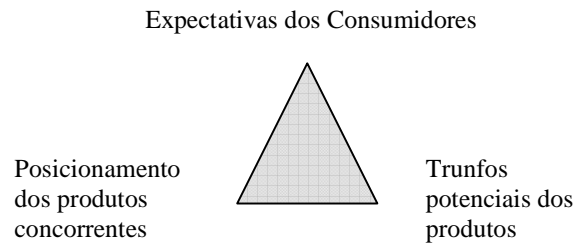


Figura 2 – O triângulo de ouro do posicionamento (BROCHAND *et. al.*, 2000).

O primeiro estudo relaciona-se aos fatores “expectativas e posicionamento”, que podem ser analisados por meio de um mapa, conforme representação a seguir (figura 3):

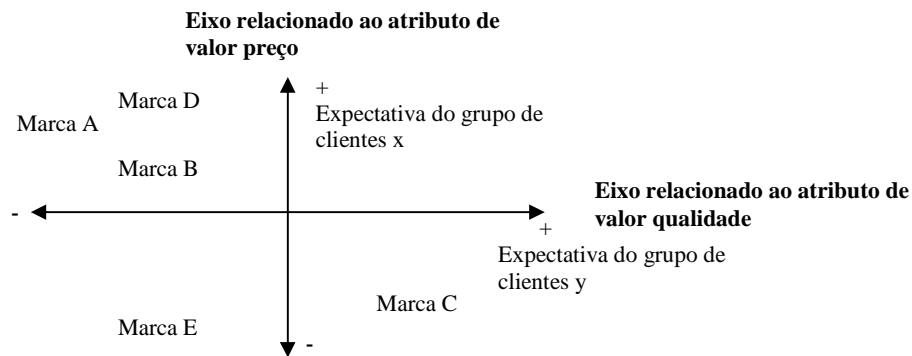


Figura 3 – Mapa de posicionamento (BROCHAND *et. al.*, 2000).

A análise da figura revela que três das marcas existentes (A, B e D) têm posicionamentos próximos e bastante perto das expectativas do grupo de clientes x, mas que nenhuma marca se posiciona na proximidade imediata das expectativas do grupo de clientes y; a marca C tem uma boa imagem sob o ponto de vista do eixo relacionado ao atributo qualidade, mas está longe de ter uma imagem satisfatória sob o ponto de vista do preço. Há um “lugar vago”, correspondente a uma produto de qualidade e preço aceitável, suscetível, por conseguinte, de responder, de maneira satisfatória às expectativas do grupo de clientes y.

O segundo estudo capaz de orientar a escolha do posicionamento competitivo diz respeito aos potenciais trunfos do produto. Efetivamente, um produto só conseguirá posicionar-se em um determinado espaço do universo das expectativas se conseguir dotar-se, aos olhos dos potenciais clientes, dos atributos de valor que correspondem especificamente a esse espaço. Para isso, é imprescindível conhecer a imagem atual do produto para identificar seus pontos fortes.

2.2.6 Modelos e Técnicas de Análise de Posicionamento Competitivo

Modelos e técnicas de posicionamento competitivo, assim como em outras áreas de estudo, envolvem, no caso específico dos modelos, a representação de um sistema que é construído para estudar alguns aspectos daquele sistema ou o sistema como um todo (COOPER, 2003); em relação às técnicas, o modo de fazer, a maneira, o jeito ou a habilidade para executar ou fazer algo. A técnica “assegura a instrumentação específica da ação em cada etapa do método” (FERREIRA, 1975; GALLIANO, 1996, p. 6).

Reverendo a bibliografia que trata da análise de posicionamento competitivo (ANSOFF, 1993; OLIVEIRA, 1991, 2001; PORTER, 1990, 1991; RUST *et al.*, 2001; STAMER, 1994), é possível identificar diferentes modelos e técnicas. Os modelos mais reconhecidos foram o Modelo de Competitividade de Porter e o Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD). As técnicas mais aplicadas têm sido a Técnica de Abell, Booz-Allen, Ciclo de Vida do Produto, Lorange e Vancil, Matriz de Atratividade GE, Matriz ADL, Matriz BCG, Petrov e Shell.

O Quadro 1 tem por objetivo relacionar os modelos e técnicas de análise de posicionamento, apresentando suas diferentes peculiaridades; finalidades específicas; variáveis; abrangência de análise e, a partir disso, apontando suas respectivas limitações e complementaridades e, dessa forma, construindo uma justificativa tácita para o desenvolvimento de um método diferenciado voltado para a análise de posicionamento competitivo de serviços complexos. Nesse sentido, o quadro expõe, ainda, a interface de cada modelo e técnica com o método de posicionamento competitivo proposto, que será descrito no capítulo 4.

Modelo/ Técnica	Finalidade	Variáveis	Nível de Abrangência de Análise	Lacunas	Interface com o Método de Posicionamento Competitivo Proposto nesta Pesquisa
MODELOS					
Porter	- Ajudar a organização a analisar o seu setor e a buscar uma vantagem competitiva, a partir de 'estratégias genéricas', que são determinadas em função das forças ambientais que incidem sobre o setor e determinam o seu nível de competitividade e lucratividade.	-Análise das forças ambientais pelos: concorrentes atuais; compradores, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos. - Estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação; ou enfoque (em custo ou em diferenciação).	- Análise competitiva das indústrias inteiras, em vez de empresas individualmente.	- As estratégias genéricas são tratadas de forma excludentes, ou seja, não podem ser associadas ou combinadas entre si. De acordo com o modelo, "a organização não pode ficar no 'meio', e isso pode levar uma organização à inflexibilidade ou a ter uma visão mais estreita" (MILLER, 1992, <i>Apud</i> MINTZBERG <i>et. al.</i> , 2000).	- No modelo de Porter, a análise de concorrência se dá a partir de uma abordagem mais ampla, isto é, todos têm um papel de concorrência, além dos próprios concorrentes: os clientes, os fornecedores, os novos entrantes e os produtos substitutos. Análise industrial ou do setor, em vez de empresas individualmente. Definição de vantagens competitivas a partir da escolha de estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação ou enfoque (nicho de mercado). Nesta pesquisa, análise de posicionamento está voltada para serviços complexos e não ao setor. A vantagem competitiva, por sua vez, é obtida a partir do conhecimento dos fatores que são valorizados pelos diferentes consumidores e do posicionamento relativo dos serviços, em um determinado segmento de mercado, à luz desses fatores.
IAD	Identificar os fatores de competitividade das economias nacionais, com base no conceito de competitividade sistêmica, que é estabelecida em função da atuação de um sistema integrado em quatro níveis: meta, macro, meso e micro.	- Nível meta: estrutura econômica competitiva, princípios culturais, políticos e institucionais de uma sociedade. - Nível macro: políticas macroeconômicas. - Nível meso: ambiente regional e setorial, envolvendo a promoção econômica, as políticas pública locais, as políticas educacionais, a capacidade continuada do conhecimento, o desenvolvimento de uma estrutura física das organizações e a predisposição para a interação entre os atores públicos e privados. - Nível micro: gestão efetiva das inovações tecnológicas da organização.	Análise da competitividade nos níveis: - meta; - macro; - meso; - micro.	O Modelo IAD estabelece uma análise sistêmica, envolvendo aspectos genéricos e abrangentes. Está voltado para a análise competitiva das nações e não à competição de organizações. A análise de competitividade coexiste com a cooperação nos arranjos produtivos locais, tendo em vista a consecução de vantagens competitivas. Além disso, os quatro níveis têm uma estreita conexão, fortalecida pelas políticas em rede (<i>policy networks</i>), que envolvem planos articulados e processos decisórios coletivos.	No Modelo IAD, a análise de competitividade coexiste com a estratégia de cooperação na obtenção de vantagens competitivas e é estabelecida a partir de uma abordagem sistêmica, que não enfoca a análise competitiva de produtos e serviços. Na presente pesquisa, a análise de posicionamento competitivo está voltada para a busca de vantagens competitivas a partir do posicionamento favorável de serviços complexos em relação à estrutura de preferência dos consumidores.

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

Modelo/ Técnica	Finalidade	Variáveis	Nível de Abrangência de Análise	Lacunas	Interface com o Método de Posicionamento Competitivo Proposto nesta Pesquisa
TÉCNICAS					
ABELL	- Essa técnica tem por finalidade a definição das atividades e da estrutura competitiva na qual as estratégias da organização devem ser delineadas.	- Grupo de consumidores (quem está sendo satisfeito). - Função dos consumidores (o que está sendo satisfeito/ funcionalidade do produto). - Tecnologias alternativas (como a função pode ser realizada).	- Nível de produto e mercado. - Nível de uma Unidade Estratégica de Negócio - UEN. - Nível de negócios vinculados por recursos em comum.	- Essa técnica não oferece um método para análise do posicionamento; apenas, os itens a serem considerados nessa análise.	A técnica ABELL baseia-se em quatro itens para a definição da arena competitiva na qual as estratégias são delineadas: variáveis; dimensões de análise; estratégias de negócio; e fatores de influência para o sucesso dessas estratégias. Entretanto, não está associada a um método estruturado para que se possa realizar a análise do posicionamento. Na presente proposta de pesquisa é desenvolvido um método para análise de posicionamento, baseado na estrutura de preferência dos consumidores.
ADL	- Avaliar o desempenho competitivo das divisões ou UEN de empresas que atuam em vários segmentos da economia. - Determinar a necessidade de recursos de certa UEN, em função da posição que ela ocupa dentro da matriz da técnica ADL.	- Maturidade do setor (Estágio do ciclo de vida no setor). - Posição competitiva.	- A técnica considera na classificação das diversas posições da matriz: as UEN, ou divisões de empresas multi-setoriais, e não as suas linhas de produto.	- Em função do nível de abrangência multi setorial, a aplicação da técnica deve ser efetivada pela alta administração da organização, cabendo a eles a análise de desempenho das UEN ou divisões da instituição. - Falta de critérios claros para a definição de atributos, a serem utilizados na análise do posicionamento competitivo da UEN.	- O posicionamento competitivo é avaliado, em um dado momento, em função de certos atributos que as UEN (e não o produto ou serviço) adquirem em relação aos seus concorrentes, associados à análise de maturidade (do estágio de ciclo de vida) do setor. A variável consumidor não é incluída nessa técnica. Nesta proposta de análise desenvolvida na pesquisa são considerados os atributos valorizados pelos consumidores e identificada sua estrutura de preferência como referência para a análise do posicionamento de um serviço complexo frente aos concorrentes. A variável maturidade do setor não é relevante para esta proposta de pesquisa.
BCG	- Definir prioridades em um portfólio de produtos. - Criar condições para que a organização ou unidade possa avaliar os negócios ou produtos existentes, seu crescimento, lucratividade e os riscos atuais e futuros.	- Participação de mercado relativa a do principal concorrente. - Taxa de crescimento no mercado.	- Análise integrada dos diferentes negócios de uma organização diversificada. - O sucesso se dará em função de um portfólio de produtos equilibrado, que permita à organização aproveitar suas oportunidades de crescimento.	As principais limitações dessa técnica são apontadas por Saeger e Rust (2000): - Natureza prescritiva da técnica e uso de medidas extremamente simplificadas em suas duas principais dimensões. Em relação às estratégias, descritas em forma de metáforas, as principais críticas são: "aquilo que parece uma estrela pode já ser um buraco negro; ao passo que um cão pode ser o melhor amigo de uma corporação. E as vagas podem gerar novos produtos, chamados bezerros, além do velho leite" (SAEGER, 1984, <i>Apud</i> MINTZBERG <i>et. al.</i> , 2000). - A participação de mercado é uma medida incompleta, estática. Uma organização pode ter alta participação de mercado, mas seus clientes a estão deixando. (RUST <i>et al.</i> , 2001, p. 160).	- A variável cliente não é incluída nessa técnica. Por outro lado, a análise de posicionamento relativo se dá em função da concorrência. O foco dessa análise, contudo, está voltado para a participação de mercado relativa do principal concorrente em função da taxa de crescimento desse mercado. - É feita uma análise simultânea de todos os diferentes negócios de uma instituição e não de um produto. Na presente pesquisa, a proposta de análise está voltada para um serviço complexo específico, em vez de um portfólio de produtos de uma instituição, utilizando-se das variáveis: estrutura de preferência dos consumidores e desempenho dos serviços. A variável taxa de crescimento de mercado não faz parte do escopo desse estudo.

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

Modelo/ Técnica	Finalidade	Variáveis	Nível de Abrangência de Análise	Lacunas	Interface com o Método de Posicionamento Competitivo Proposto nesta Pesquisa
TÉCNICAS					
BOOZ- ALLEN	Assim como a Petrov, essa técnica também está muito voltada aos aspectos tecnológicos da organização. Sua finalidade é facilitar o processo decisório à formulação de estratégias empresariais de acordo com a posição tecnológica relativa da organização.	- Importância tecnológica. - Posição tecnológica relativa.	- Análise dos portfólios tecnológicos e de negócios.	- Também como a Técnica Petrov, essa técnica só reconhece o aspecto tecnológico na análise de posicionamento. Contudo, vai um pouco além, ao considerar a relação estruturada entre a posição tecnológica da organização e a velocidade evolutiva da indústria ou setor.	- Nessa técnica, a análise do posicionamento competitivo se dá em função da posição tecnológica relativa da instituição . - Nesta pesquisa, o aspecto tecnológico pode ser considerado como sendo um atributo potencial de um serviço complexo específico, desde que faça parte da estrutura de preferência dos seus consumidores, mas é associado conjuntamente a outros atributos.
CVP	- Determinar as implicações para a estratégia de produtos ou negócios em diferentes estágios de desenvolvimento e posições competitivas.	- Estágio do ciclo de vida do produto. - Posição competitiva no mercado.	- Análise do produto ou do negócio, podendo ser extrapolada para a análise do setor em que a organização atua.	- Em função das variáveis utilizadas, a técnica torna-se insuficiente para a análise estratégica, à medida que a organização amplia seu campo de ação, seja pela introdução de novos produtos, da ampliação de seus mercados, ou ambos. (OLIVEIRA, 1991; 2001)	- A análise de posicionamento nessa técnica se dá em função do ciclo de vida do produto ou negócio e todo o esforço está voltado para a definição de estratégias. -Nesta pesquisa, essa abordagem do ciclo de vida do produto não é considerada, pelo menos de forma explícita, mas, implicitamente, pode afetar a decisão acerca da escolha e avaliação dos atributos de preferência do serviço.
Lorange e Vancil	- Auxiliar na formulação de estratégias corporativas, com base na posição das UEN's, avaliada em função da atratividade do negócio, força competitiva do negócio e atratividade de consolidação.	- Atratividade do negócio. - Força competitiva do negócio. - Atratividade de consolidação (dada pelos fatores: fluxo de caixa; sinergia entre a produção, Marketing e P&D, etc.).	- Análise da UEN, que deve ser considerada de forma integrada às Unidades Estratégicas de Negócios - UEN - da corporação.	- A contribuição dessa técnica em relação à Matriz de Atratividade reside na proposta de uma terceira dimensão na análise do posicionamento competitivo: a atratividade de consolidação. Reconhecido isso, todas aquelas dificuldades também podem ser atribuídas a essa técnica.	Essa técnica não tem validade para linha de produtos e serviços, pois cada dimensão é o resultado de uma combinação de variáveis voltadas para a análise global das UEN'S. Em relação à presente pesquisa , a mesma justificativa já apresentada na Matriz GE vale para esse contexto: a análise de posicionamento é feita em função de um serviço complexo selecionado.
Matriz de Atratividade - GE	- Oferecer condições para detectar novas áreas de oportunidade de negócios.	- Atratividade do setor (crescimento, rentabilidade, preço praticado, etc). - Posição competitiva do negócio (ou força comercial, participação, imagem, etc.).	- Análise competitiva da organização ou negócios, em vez de produtos especificamente.	As principais críticas a essa técnica são apontadas por Oliveira (1991; 2001): - Dificuldade na atribuição de pesos entre as diversas variáveis que envolvem o modelo. - A técnica envolve julgamentos subjetivos das variáveis, ou seja, as medições são baseadas nas opiniões dos gestores, o que pode levar a distorções em função dos diferentes interesses envolvidos.	- A análise do posicionamento nessa técnica se dá em função do desempenho relativo da instituição (e não de produto e serviço) em mercados atrativos. - Medições baseadas nas opiniões dos gerentes, podendo, portanto, ser tendenciosas. Nesta pesquisa, a análise de posicionamento competitivo é feita em função de um serviço complexo selecionado. As avaliações de desempenho são quanti-qualitativas e envolvem as percepções e interesses dos clientes.

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

Modelo/ Técnica	Finalidade	Variáveis	Nível de Abrangência de Análise	Lacunas	Interface com o Método de Posicionamento Competitivo Proposto nesta Pesquisa
TÉCNICAS					
Petrov	- Auxiliar a formulação de estratégias empresariais com base no portfólio tecnológico, uma vez que, a tecnologia é considerada como uma ferramenta ao estabelecimento da vantagem competitiva da organização.	- Atratividade tecnológica. - Posição tecnológica relativa.	- Análise dos portfólios tecnológicos e de negócios.	- Essa técnica só considera o aspecto tecnológico na análise de posicionamento.	- A análise do posicionamento competitivo nessa técnica se dá em função da posição tecnológica relativa da instituição. - Em relação à presente pesquisa, a mesma justificativa já apresentada na Técnica Booz-Allen vale para esse contexto.
SHELL	- Avaliar o desempenho do portfólio de produtos e negócios da organização, tendo por base os resultados alcançados pelo setor onde ela está desenvolvendo suas atividades.	- Perspectivas de rentabilidade no setor (dada pelo desempenho do setor e suas características estruturais, tais como: perspectiva de crescimento e qualidade do mercado). - Capacidade competitiva da organização (dada pela sua posição de mercado, capacidade produtiva e P&D).	- Análise do desempenho do portfólio de produtos e negócios da organização, podendo ser extrapolada para a análise do portfólio de produtos e negócios dos concorrentes.	- Apesar de diferir em termos de quantidade de quadrantes em relação à Matriz BCG (com 3x3 ao invés de 2x2 da BCG e, portanto, criar outras alternativas estratégicas, tais como: investir ou manter), ela adota regras semelhantes àquelas da BCG. - A principal crítica, contudo, é que a técnica Shell não considera o lado da demanda de mercado.	- O posicionamento competitivo nessa técnica está voltado para o portfólio de produtos e negócios (e não produto e serviço complexo) e é dado em função de seu desempenho em relação ao do setor, frente às perspectivas de rentabilidade do setor. Em relação à presente pesquisa, a mesma justificativa já apresentada na Matriz BCG vale para esse contexto: a análise de posicionamento é feita em função de um serviço complexo selecionado, baseada na estrutura de preferência dos consumidores. A variável rentabilidade do setor não faz parte do escopo desse estudo.

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

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

2.3 Análise de Valor

Valor pode ser entendido como a “diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los” (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 13). Em outras palavras, valor é quanto valem os

benefícios técnicos, econômicos, de serviços e sociais de um produto ou serviço. É algo que o cliente busca em um serviço, em conformidade com suas expectativas em relação ao que lhe é ofertado (DIAS *et al.*, 2004).

Essas expectativas baseiam-se nas experiências de compras anteriores do cliente, na opinião de amigos e parceiros, e também nas informações e promessas de profissionais de *marketing* com que tenham tido contato. Desse modo, se a determinação dessas expectativas for muito baixa, poderá satisfazer alguns compradores, mas não atrair muitos deles. Em contrapartida, se for muito alta, os compradores poderão ficar decepcionados depois que efetivamente usarem o produto (KOTLER, 1995).

Valor é “a percepção do consumidor sobre o que ele deseja que aconteça em uma situação específica de uso, com a ajuda de algum produto ou oferta de serviço, no sentido de alcançar alguma proposta ou meta (resultado)” (WOODRUFF; GARDIAL, 1996, p. 54).

Outro conceito de valor é compartilhado por autores como Rust *et al.* (2001) e Zeithaml (1988). Para eles, valor percebido é a avaliação objetiva, pelo cliente, do valor da marca ou da utilidade produto, com base em percepções daquilo que é dado em troca do que é recebido. Nesse conceito os autores associam o valor do produto ao “valor da marca”. Isso se torna relevante, principalmente, quando o cliente quer adquirir um produto pela primeira vez e toma sua decisão com base na garantia de qualidade associada à imagem da marca e não ao produto propriamente dito.

Dessa forma, uma organização, de modo geral, pode melhorar sua oferta aumentando o valor total ao consumidor, via melhoria dos produtos ou os benefícios de imagem. Pode reduzir os custos não-monetários do comprador, diminuindo seu dispêndio de tempo, de energia, e os custos físicos. Pode reduzir os custos monetários do comprador baixando seu preço, proporcionando melhores condições de pagamento ou, no longo prazo, reduzindo os custos de manutenção e operação (KOTLER, 1995; RUST *et al.*, 2001).

Churchill (2003, p. 15-18) sugere quatro tipos de benefícios que os clientes podem perceber em uma compra: sociais, funcionais, experimentais e pessoais. Por outro lado, apresenta quatro tipos de custos que podem minimizar o valor de uma oferta: psicológicos, monetários, temporais, e comportamentais. Cada um deles está descrito no quadro 2, a seguir:

BENEFÍCIOS:	CUSTOS:
- sociais: relacionam-se ao retorno positivo que o consumidor recebe de terceiros ao usar ou adquirir um determinado produto. Podem oferecer esse benefício produtos de grife e marcas de elevado <i>status</i> .	- psicológicos: relacionam-se ao <i>stress</i> , tensão mental ou energia despendida com a aquisição de um produto. Podem estar incluídos nessa categoria produtos que oferecem alto risco e preocupação, como a compra de um produto de preço elevado, sem garantia.
- funcionais: estão relacionadas às vantagens tangíveis e concretas, decorrentes da aquisição de um bem ou serviço. São aqueles facilmente identificados pelo consumidor. São os motivos que induzem o cliente a adquirir o produto, tais como comprar uma comida para saciar a fome e comprar um agasalho para aquecer-se no frio.	- monetários: referem-se ao montante de dinheiro despendido para a aquisição de um produto, ou a perda financeira resultante de problemas ou falhas pelo mau funcionamento de um produto.
- experimentais: proporcionam um prazer sensorial decorrente do uso de um produto ou serviço. Podem estar associados, por exemplo, a produtos que oferecem elevada adrenalina, como esportes radicais e de aventura.	- temporais: estão relacionados ao tempo despendido para adquirir um produto, uma resposta ou, ainda, o tempo de espera para consertos e reparos no produto.
- pessoais: são os sentimentos pessoais provocados pela propriedade ou aquisição de um produto, como a aquisição de uma réplica de bandeiras ou símbolos nacionais, por exemplo.	- comportamentais: são decorrentes do desconforto causado para receber um produto ou serviço. Os desconfortos causados pelo deslocamento de longas distâncias, acesso dificultoso e espera em fila para comprar um produto são, geralmente, exemplos típicos.

Quadro 2 – Benefícios e custos associados ao valor de uma oferta. Adaptado de Churchill (2003, p. 15-18).

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

Em busca do valor do cliente, muitas vezes, a organização infere o que o cliente valoriza e, com isso, implanta uma estratégia equivocada, por isso, para identificar e mensurar um valor a organização precisa fazer pesquisa com os clientes de cada segmento importante e considerar o

contexto mercadológico. Além disso, a organização precisa ajudar os clientes a “enxergar” os benefícios e a utilidade do produto ofertado. Por outro lado, precisa saber como atingi-los, oferecendo algo que efetivamente tenha valor para eles e inibindo a ação de produtos concorrentes. Assim, quanto maior for o valor percebido pelos clientes, maiores serão as oportunidades de o produto ganhar o mercado (DIAS *et al.*, 2004).

De acordo com o autor, para gerar vantagem competitiva sustentável, além de identificar e garantir o que o cliente valoriza com base em suas necessidades e expectativas, a organização necessita fazê-lo melhor do que a concorrência. Da mesma forma, não basta analisar os concorrentes e, a partir disso, buscar equiparação; é preciso, também, verificar se os clientes estão percebendo valor na oferta. Portanto, é necessário identificar os atributos ou benefícios de valor para um cliente e identificar o posicionamento da organização em relação aos atributos valorizados em comparação com o desempenho dos principais concorrentes e buscar/ reforçar fontes de vantagem competitiva sustentável.

É certo que a oferta de valor é um fator importante para a vantagem competitiva das empresas. Mas, de acordo com RUST *et al.* (2001, p. 79-80), o valor pode tornar-se ainda mais importante em algumas circunstâncias específicas:

- quando há ou pode haver diferenças entre produtos concorrentes em função de uma proteção de patentes, capacidades diferenciadas das empresas, recursos exclusivos, por exemplo, uma organização pode obter valor influenciando algumas percepções de valor dos clientes;
- em compras do tipo *business-to-business* (B2B), com processos complexos de decisões, uma vez que, não ocorrem entre uma organização e o cliente final, mas entre duas empresas. Como, geralmente, tratam-se de grandes compras, que envolvem muito dinheiro, esses clientes acabam dependendo mais atenção do que os consumidores individuais em seus processos de compra;
- em produtos inovadores, onde os clientes ainda não conhecem o produto, eles costumam fazer comparações entre as opções alternativas e procuram decidir se o novo produto é adequado às suas necessidades o suficiente para que se arrisquem a comprá-lo. Nesses casos, os clientes acabam analisando cuidadosamente os componentes dos produtos para identificar o de maior valor;
- quando os clientes estão fazendo compras complexas, como a de bens duráveis ou em compras de maior envolvimento, em longo prazo, (como um curso) as empresas têm potencial para

adicionar valor. Nessas situações, os clientes estão ponderando com mais cuidado suas decisões e analisando os elementos (ou atributos) componentes das ofertas, buscando uma maior consciência acerca dos mesmos. Também, são nessas circunstâncias que os clientes estão fazendo os investimentos mais altos em custos não-monetários: buscando, arriscando e investindo esforço e tempo para tomar a decisão correta. Portanto, ressalta RUST *et al.* (2001, p. 79), “nessas situações, qualquer organização que melhore a equação do valor aumentando aquilo que o cliente deseja ou reduzindo os custos no processo de seleção irá aumentar esse valor”.

Esse entendimento de que em compras mais complexas e não padronizadas a importância de oferecer valor é ainda maior também é corroborado por Kotler (1995) e Dias *et al.* (2004). Para esses autores, o modo como os clientes decidem e o que compram depende, em grande parte, da importância da compra. Daí a relevância de compreender melhor como se dá o processo de compra de um serviço complexo.

O sucesso de uma organização depende, então, de sua capacidade em compreender os seus consumidores, saber o que eles pensam, o que sentem, como compram e usam os produtos e serviços. Os consumidores não compram, simplesmente; eles buscam solucionar seus problemas, satisfazer suas necessidades e desejos e, portanto, não podem ser negligenciados (CHURCHILL; PETER, 2003), o que exige a criação de valor do cliente como fonte de vantagem competitiva. De acordo com Churchill e Peter (2003, p. 48), essa “vantagem competitiva está relacionada à capacidade da organização de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de valor que o mercado valorize”.

Passa-se a descrever, então, uma técnica, amplamente aplicada na área de satisfação do cliente e em programas de qualidade, mas que pode ser facilmente estendida para a análise de valor, é a Matriz Importância-Desempenho Competitivo.

2.3.1 Matriz ou Mapa Importância-Desempenho Competitivo

Esse instrumento tem sido utilizado por diversos autores, dentre eles Engel *et al.* (1995, 2000), Kotler e Fox (1994) e Rust *et al.* (2001).

A figura 4 ilustra o mapa de importância-desempenho para uma determinada instituição. O eixo x corresponde ao nível de importância do atributo de valor para o cliente e o eixo y refere-se ao desempenho da instituição em cada um dos atributos de valor.

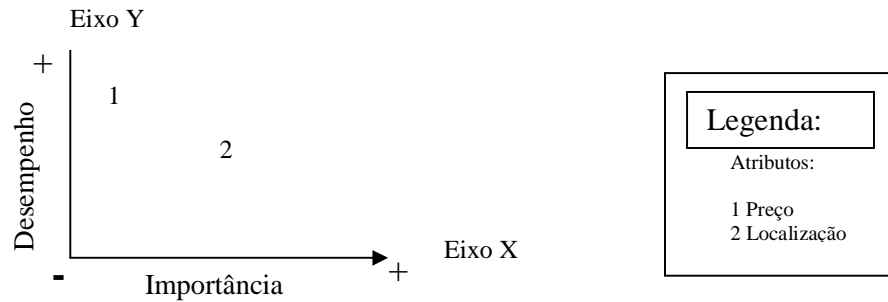


Figura 4 – Mapa de Importância-Desempenho Competitivo. Adaptado de Rust *et al.* (2001) e Kotler e Fox (1994).

A matriz apresenta a importância de cada um dos atributos e o desempenho da instituição em relação aos mesmos. Desse modo, essa ferramenta apresenta os fatores que devem ser priorizados ou receber maior atenção na organização. Os maiores candidatos à melhoria serão aqueles que têm alta importância para os clientes e baixo desempenho da organização.

A análise para a tomada de decisão estratégica deve estar baseada em quatro alternativas, relacionadas às diferentes combinações (KOTLER; FOX, 1994):

- extremamente importante *versus* desempenho fraco: a organização deve concentrar seus esforços máximos nessa situação;
- extremamente importante *versus* desempenho excelente: manter o bom trabalho;
- pouco importante *versus* desempenho fraco: baixa prioridade;
- pouco importante *versus* desempenho excelente: possível desperdício.

O problema associado ao uso dessa matriz descrita por Rust *et al.* (2001) e Kotler e Fox (1994) consiste no fato de que a avaliação de desempenho da instituição (ou produto) não é feita de forma relativa, ou seja, não é estabelecida comparativamente à concorrência. Então, a instituição pode incorrer no erro de ter uma avaliação de desempenho boa e achar que tem uma vantagem competitiva, quando, na realidade, os concorrentes estão em condições mais vantajosas. Por isso, na presente pesquisa, utilizou-se na análise de posicionamento competitivo o estudo de três dimensões: preferência do cliente; desempenho da instituição e desempenho do principal(is) concorrente(s).

A figura 5 representa outra forma de ilustrar o cruzamento entre a importância dos critérios para o mercado e o desempenho nos critérios comparado à concorrência, dado por esta matriz “importância-desempenho”. Desse modo, são incorporadas aquelas três variáveis sugeridas. Contudo, os atributos são avaliados isoladamente.

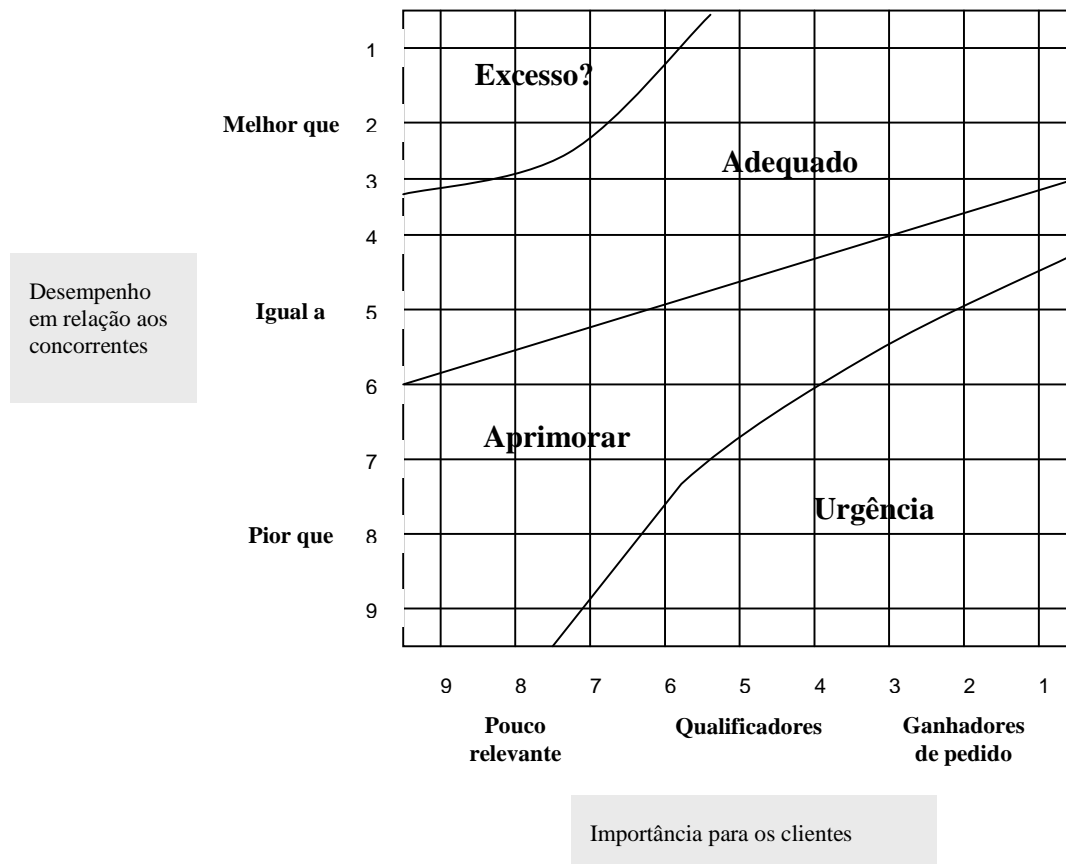


Figura 5 – Matriz Importância-Desempenho (SLACK, 1993).

Essa representação da Matriz Importância-Desempenho foi proposta por Giansesi e Corrêa (1996), Hitt (2002) e Slack (1993), ao classificarem os critérios em “ganhadores de pedido”, “qualificadores” e “pouco relevantes”.

Os critérios “ganhadores de pedido” (que na Matriz Importância-Desempenho competitivo, descrita por Kotler e Fox (1994) e Rust *et al.* (2001), correspondem aos atributos extremamente importantes – situados no eixo x) são aqueles com base nos quais o cliente vai decidir qual vai ser o seu fornecedor, entre aqueles qualificados. São esses critérios, portanto, que contribuem para o ganho de negócios. Desse modo, incrementos de desempenho nesses critérios

resultam em incrementos substanciais de benefício competitivo, indicando que qualquer esforço de melhoria nesse critério é recompensado.

Os “critérios qualificadores” são aqueles que nos quais a instituição deve atingir um nível mínimo de desempenho, que irão qualificá-la a competir em determinado mercado. Esforços para aprimoramento no desempenho desses critérios somente são recompensados se o nível qualificador for atingido; esforços que resultem em melhorias sem que se atinja o nível qualificador são pouco recompensados, da mesma forma que esforços adicionais após o atendimento desse nível. Para “critérios pouco relevantes”, esforços de melhoria são sempre pouco compensados, pois não são critérios valorizados pelos clientes.

Os critérios “ganhadores de pedido”; “qualificadores” e “pouco relevantes” podem ser melhor visualizados na figura 6:

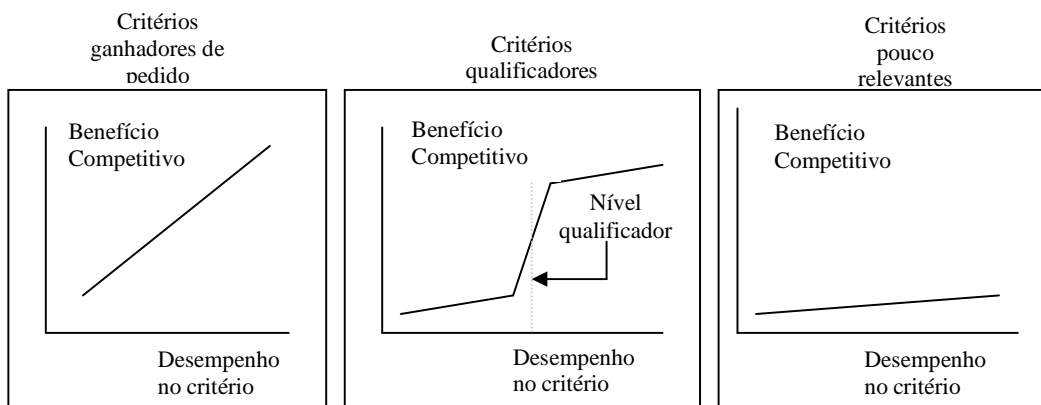


Figura 6 – Critérios ganhadores de pedido; qualificadores e pouco relevantes (SLACK, 1993).

Para facilitar a análise prática e classificação de cada critério competitivo foi desenvolvido por Slack (1993) uma ferramenta (quadro 3) que permite a identificação dos critérios competitivos que devem ser priorizados.

Critérios Ganhadores de Pedidos
1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado.
3. Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado.
Critérios Qualificadores
4. Precisa estar, pelo menos, marginalmente acima da média do setor.
5. Precisa estar, pelo menos, marginalmente acima da média do setor.
6. Precisa estar, pelo menos, marginalmente acima da média do setor.
Critérios Pouco Relevantes
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro.
8. Muito raramente é considerado pelos clientes.
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será.

Quadro 3 – Uma escala de nove pontos para a classificação dos critérios competitivos (SLACK, 1993).

Slack (1993) também faz uso da matriz importância-desempenho em sua proposta de análise competitiva, incorporando à sua proposta inicial (quadro 3, que trata da análise da importância relativa dada pelos clientes aos critérios de desempenho) a classificação do desempenho de cada critério em relação ao nível de desempenho alcançado pelos concorrentes. O quadro 4 ilustra esta classificação, utilizando, também, uma escala de nove pontos.

Melhor do que a concorrência
1. Consistente e consideravelmente melhor do que o melhor concorrente.
2. Consistente e claramente melhor do que o melhor concorrente.
3. Consistente e marginalmente melhor do que o melhor concorrente.
Igual à concorrência
4. Com frequência marginalmente melhor do que o melhor concorrente.
5. Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes.
6. Com frequência a uma distância curta atrás dos principais concorrentes.
Pior do que a concorrência
7. Usual e marginalmente pior do que a maioria dos principais concorrentes.
8. Usualmente pior do que a maioria dos concorrentes.
9. Consideravelmente pior do que a maioria dos concorrentes.

Quadro 4 – Uma escala de nove pontos para avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência (SLACK, 1993).

De acordo com Giansi e Corrêa (1996), o desafio no uso dessas ferramentas consiste em conhecer o desempenho dos concorrentes, com base em informações confiáveis. Algumas informações, por problemas de confidencialidade, por exemplo, podem ser ainda mais difíceis de acesso. Uma maneira útil, então, de coleta dessas informações pode ser feita por meio de consultas aos clientes.

Apesar de ressaltarem sua importância, os autores não deixam claro qual método de coleta e análise de dados acerca do posicionamento dos concorrentes pode ser mais adequado em diferentes situações. Além disso, descrevem a importância dos atributos de valor (ou critérios de preferência) a partir de uma análise dissociada da realidade, avaliando-os isoladamente; quando, na prática, o cliente ao avaliar ou decidir sobre a preferência de um produto considera o conjunto de características que o produto contém. Por isso, foi adotada no presente estudo, a análise do posicionamento competitivo baseada na estrutura de preferência dos clientes, em diferentes segmentos.

Ainda nessa linha de análise do desempenho competitivo, Burns (1986) desenvolveu um modelo de análise (descrito no quadro 5) voltado para a aplicação da matriz importância-desempenho, que permite uma análise de desempenho relativa aos dos concorrentes do setor.

Importância do atributo	Nossa performance	Desempenho do concorrente	Resultado
Alta	Fracas	Fracas	Oportunidade negligenciada
		Bom	Desvantagem competitiva
	Boa	Fracas	Vantagem competitiva
		Bom	Competição empatada
Baixa	Fracas	Fracas	Oportunidade nula
		Bom	Alarme falso
	Boa	Fracas	Vantagem falsa
		Bom	Competição falsa

Quadro 5 – Análise de Importância-Desempenho (BURNS, 1986, p. 51).

A primeira coluna do quadro 5 categoriza a importância de um determinado atributo como sendo alta ou baixa. Na presente pesquisa, a classificação em termos de importância dos atributos será identificada a partir da análise dos resultados da técnica de pesquisa de *conjoint analysis*. Dada a sua importância para a presente pesquisa, essa técnica será revista detalhadamente, a partir do item 3.1 deste trabalho.

A técnica de *conjoint analysis* permite que se conheça a estrutura de valor dos clientes ou de preferência para os clientes. A proposição de valor é obtida por meio da pesquisa direta entre clientes significativos do segmento alvo, a partir de questionários e análise de dados associados ao método estatístico da *conjoint analysis*.

A partir do reconhecimento do valor do cliente é possível que sejam introduzidas melhorias no produto e serviços. Pode-se saber também quanto o cliente estaria disposto a pagar por essa melhoria no desempenho do produto e habilitar a organização a oferecer ao mercado produtos de valor percebido mais alto (DIAS *et al.*, 2004).

A segunda coluna refere-se ao desempenho da organização em análise em relação ao atributo, independentemente de sua classificação em termos de importância. A terceira coluna, apresenta o desempenho do produto concorrente em relação ao mesmo atributo. A quarta e última coluna apresenta a situação mercadológica do produto em relação ao atributo específico. Portanto, de posse dessa análise a instituição pode avaliar seu posicionamento em relação aos

concorrentes, naqueles atributos de valor para o cliente e definir ações estratégicas que permitam a organização obter uma vantagem competitiva.

2.3.2 Valor a partir de Atributos, em Diferentes Perspectivas

Para prover valor percebido pelos clientes alvo e demais *stakeholders* (partes interessadas), a instituição necessita identificar os atributos ou as características inerentes ao produto ou serviço. Duas são as perspectivas de análise acerca desses atributos de valor. A primeira perspectiva está associada aos atributos de valor de um produto ou serviço genérico. Nessa categoria podem ser incluídas as propostas de Engel *et al.* (1995; 2000), Garvin (1992), Gianesi e Corrêa (1996), Parasuraman (1998, *apud.* Fitzsimmos, 2000), Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ, versão 2008), Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP, 2003) e Rust *et al.* (2001). A outra perspectiva está associada aos fatores de valor que são utilizados em serviços complexos. Essa perspectiva está subdividida fatores associados aos serviços de educação, em IES, e fatores associados aos serviços de saúde. Podem ser incluídas perspectiva de educação as seguintes propostas: Baimbridge (2001), Batessini (2002), Friedmann (1998), Ministério da Educação – MEC (1998 *apud.* Meyer; Murphy, 2003; MEC/ INEP, 2007), Orr (2000), Paulina (2006), Prêmio Malcom Baldrige (BALDRIDGE, 2007), Prêmio Europeu de Qualidade – EQA (Zink; Schmidt, 1995, *apud.* Esteves, 1997), Rocha e Granemann (2003), Róna-Tas (2001) e Sperling (1998). A perspectiva de saúde é estabelecida com base em Arroyo (2007), Einloft (2004) e Sakuma (2005).

O quadro 6 apresenta as dimensões de valor associadas a cada uma dessas perspectivas:

Dimensão:	Rust	Parasuram	Gianesi e Corrêa	Engel	PNQ e PGPO	Roná-Tas	Orr	Bainbridge	Paulina	Sperling	BMQP	MEC	EQA	Garvin	Rocha e Granema	Batessini	Friedman	Sakuma	Arroyo	Einloft
	GERAL					SERVIÇOS COMPLEXOS														
	Perspectivas gerais					Perspectivas associadas às IES													Perspectivas associadas à Saúde	
	Qualidade do produto/serviço	X		X	X		X	X	X					X	X	X	X		X	X
Ambiente físico (instalações, laboratório, equipamentos, biblioteca)/ Estética	X	X	X				X			X		X	X	X	X	X		X	X	X
Preço	X		X	X				X							X	X	X		X	X
Acesso/conveniência (localização, facilidade de uso, horário, disponibilidade/turno)	X		X					X	X				X		X	X	X	X	X	X
Confiabilidade e consistência		X	X											X				X	X	X
Segurança		X	X										X		X				X	X
Empatia e cordialidade		X																X	X	X
Competência e qualificação profissional (docente)			X		X		X		X	X	X	X	X				X	X	X	X
Qualidade e velocidade de atendimento e resposta			X								X			X				X	X	X
Flexibilidade do atendimento			X				X													X
Imagem da marca e reputação institucional				X			X	X	X	X			X	X	X					
Liderança/gestão institucional				X		X				X	X	X								
Cultura e valores voltados para a qualidade				X					X	X		X								
Planejamento (políticas, estratégias e planos)				X					X	X	X	X								
Foco e relacionamento com os clientes e demais stakeholders/parcerias		X			X		X				X	X	X					X		
Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável				X		X					X	X								
Informações e conhecimento				X							X	X						X	X	X
Interação entre os processos e serviços de apoio				X		X					X	X	X						X	X
Qualidade de vida				X	X															
Saúde financeira				X		X							X							
Empregabilidade, estágio e mercado de trabalho/profissional.						X			X			X	X		X	X				
Grade curricular e projeto didático-pedagógico							X		X	X		X			X	X				
Performance e resultados efetivos do serviço prestado				X		X		X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	
Tempo de duração e dedicação à execução do serviço.												X	X	X	X	X	X	X	X	

Quadro 6 – Estudo Comparativo das Diversas Perspectivas de Valor.

Pelo exposto é possível perceber que existem variados critérios ou atributos para avaliar o desempenho de serviços complexos e seu valor, considerando as diferenciadas perspectivas de análise. No entanto, as principais dimensões mencionadas pelas diferentes perspectivas, em sua

maioria, são convergentes, isto é, estão contidas na perspectivas associadas aos produtos genéricos e aos serviços complexos. Evidentemente, esta última tem algumas peculiaridades, conforme apresentado no item 2.1 dessa pesquisa.

As principais dimensões mencionadas pelos autores que estão constantes em ambas as perspectivas são: qualidade dos produtos e serviços; ambiente físico e estética; preço; acesso e conveniência; competência e qualificação profissional.

As principais dimensões de valor priorizadas, mais intensamente, na perspectiva associada aos serviços complexos são performance e resultados efetivos, imagem da marca, tempo de duração e dedicação à execução do serviço.

2.4 Considerações

Esse capítulo abordou três temas relevantes ao problema e objetivos de pesquisa: os serviços complexos, o posicionamento competitivo e, por último, a proposição de valor.

Na parte que trata dos serviços complexos buscou-se apresentar as suas características diferenciadas, enfatizando a importância de estudos voltados para esses serviços, que considerem a preferência de consumidores em segmentos de mercado-alvo e que promovam o desenvolvimento de vantagens competitivas, a partir de ações estratégicas adequadas.

No posicionamento competitivo foram apresentados modelos e técnicas, enfatizando-se suas características e limitações, o que permitiu identificar que os mesmos não oferecem uma forma estruturada de análise de posicionamento competitivo baseado na oferta de valor do consumidor de um serviço complexo, e que considera a estrutura de preferência desses consumidores, em diferentes segmentos de mercado.

A oferta de valor como fonte de vantagem competitiva foi enfatizada na última parte do capítulo, mas as técnicas relacionadas descrevem a importância dos atributos de valor, a partir de uma análise dissociada da realidade, avaliando-os isoladamente, o que torna relevante o estudo de um método estruturado que permita a análise de valor baseada na estrutura de preferência de consumidores.

O próximo capítulo descreve as técnicas que foram utilizadas para a identificação da estrutura de preferência dos consumidores e que auxiliam no desenvolvimento de um método estruturado de análise de posicionamento competitivo de serviços complexos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Na fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior foram abordados temas relacionados aos serviços complexos, o posicionamento competitivo e a proposição de valor baseada em atributos. Esses conhecimentos embasaram o presente trabalho e serviram para orientar a metodologia utilizada.

A metodologia refere-se às concepções e perspectivas teóricas de abordagem, o método e o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o potencial criativo do investigador (DESLANDES, 1999).

Esse capítulo descreve os aspectos metodológicos utilizados nesse trabalho. Dessa forma, apresentar-se-á o método, a abordagem e a natureza de pesquisa que nortearam o estudo. Descrever-se-á as técnicas e os instrumentos de pesquisa utilizados e, ainda, o processo de coleta e análise de dados.

O método positivista serviu de alicerce para a pesquisa, sendo utilizado como perspectiva principal para a estimação da estrutura de preferência, uma vez que essa abordagem enfatizou a relevância da técnica e da quantificação e, portanto, o uso de procedimentos estatísticos (VERGARA, 2003).

Esse método foi fundado no século XIX, pelo filósofo e matemático francês Augusto Comte (TRIVINÕS, 1987; TAYLOR; BOGDAN, 1984). Apresenta como características principais e finalidades: a busca do empirismo como validador da realidade; o estudo da sociedade por meio de métodos e processos empregados às leis naturais; a quantificação dos dados e fatos sociais, baseada em variáveis e técnicas estatísticas, que permitem testar hipóteses, generalizar resultados, formular proposições e teorias; a busca do conhecimento por meio das relações entre os fatos observáveis, de forma objetiva, neutra, lógica, livre de julgamentos, de valor ou ideologias (TRIVINÕS, 1987; M. LÖWY *apud* OLIVEIRA, 2002).

Além disso, a pesquisa se caracterizou, ainda, por adotar um método comparativo em relação ao posicionamento competitivo de serviços complexos. De acordo com Marconi e Lakatos (2000), esse método considera que o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou povos contribui para uma melhor compreensão do comportamento humano, realizando comparações com a finalidade de verificar similitudes e divergências.

Em relação à natureza de pesquisa, os estudos podem ser classificados como sendo quantitativos e qualitativos. A diferença entre eles está relacionada à perspectiva de análise, ou seja, “enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região visível, ecológica, morfológica e concreta; a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e captável em equações, médias e estatísticas” (DESLANDES, 1999, p. 22).

Apesar das diferenças, Deslandes (1999, p. 22) ressalta que “o conjunto de dados quantitativos e qualitativos não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”.

Em função disso, a pesquisa propôs uma complementaridade dos enfoques qualitativos e quantitativos e, portanto, adotou uma abordagem quanti-qualitativa, cujo enfoque qualitativo foi realizado por meio de entrevistas em grupo de foco para a avaliação de desempenho de serviços complexos. Um enfoque quantitativo também foi adotado para que se pudesse descobrir a estrutura de preferência dos consumidores por um serviço complexo e proceder à avaliação de desempenho dos serviços envolvidos, uma vez que, as informações coletadas receberam um tratamento e análise estatística.

O quadro 7 apresenta sucintamente os aspectos metodológicos constantes do presente estudo e suas respectivas finalidades:

Técnica e Instrumento	Finalidade
<ul style="list-style-type: none"> • Processo adaptado da Técnica de <i>Conjoint Analysis</i>. • Questionário com questões abertas e fechadas, utilizando escalas ordinais do Tipo <i>Likert</i> de 5 pontos (conforme sugestão apresentada no Apêndice A). 	Identificar a Estrutura de Preferência.
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Foco (<i>Focus Group</i>). • Questionário com questões abertas e fechadas, utilizando escalas ordinais do Tipo <i>Likert</i> de 5 pontos (conforme sugestão apresentada no Apêndice A). 	Avaliar o Desempenho dos Serviços Complexos.
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz Importância-Desempenho adaptada de Burns. (1986) 	Avaliar o Posicionamento Competitivo dos Serviços Complexos.

Quadro 7 – Aspectos Metodológicos do presente trabalho.

Como pode ser observado, o método positivista, a abordagem quanti-qualitativa e o método comparativo foram utilizados no desenvolvimento do trabalho.

Cabe ressaltar que a metodologia aplicada permitiu avaliar o posicionamento competitivo de serviços complexos concorrentes entre si, considerando a estrutura de preferência dos consumidores. A escolha dos serviços complexos foi intencional e baseada nos seguintes critérios: privilegiar um serviço complexo específico e envolver os seus principais concorrentes.

Em relação à coleta, análise dos dados e interpretação dos resultados, a pesquisa envolveu:

- População e amostra: nas etapas do estudo que envolveu a pesquisa para identificação dos atributos e níveis e para a avaliação de desempenho dos serviços complexos, os elementos da população investigados consistiram em consumidores atuais dos serviços complexos selecionados. O método de amostragem, nessa etapa, caracterizou-se como sendo probabilístico, uma vez que, baseou-se em procedimentos estatísticos, e a seleção foi estratificada, que se caracteriza pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada (GIL, 2006).

Nas demais etapas da pesquisa, a população foi formada pelos consumidores atuais dos serviços selecionados e por todos os consumidores (potenciais) que poderiam ter interesse em adquirir esses serviços.

Em relação aos consumidores atuais, o método de amostragem caracterizou-se como sendo probabilístico, e a seleção foi estratificada (GIL, 2006). Para os consumidores potenciais, a amostra foi igual à população finita, utilizando-se como critério de identificação destes, os consumidores mais atuais, que estão na primeira fase do serviço complexo de maior demanda no mercado.

- Coleta de dados: Nas etapas relacionadas à identificação dos atributos e níveis e avaliação de desempenho dos serviços complexos selecionados, os dados foram coletados por meio de questionários, apresentados nos Apêndices A e C, respectivamente, contendo questões semi-estruturadas, com “questões fechadas” (caracterizando escalas ordinais do Tipo *Likert* de 5 pontos) e “questões abertas” (GIL, 2006, p. 129-131, 146), deixando um espaço para que o respondente acrescentasse os atributos que não estavam contemplados pelo questionário. Além disso, foi inserida uma questão solicitando ao respondente que apresentasse os três principais concorrentes do seu atual fornecedor. Posteriormente, para a avaliação de desempenho dos serviços, os dados coletados foram complementados com uma pesquisa de grupo de foco (*focus group*). Essa técnica foi escolhida porque provê o pesquisador de

informações mais profundas acerca do problema investigado, comparado a uma abordagem estruturada, uma vez que, encoraja os participantes do grupo a discutirem suas atitudes e percepções sobre o tema estudado.

Após essa etapa do estudo, já tendo especificado os fatores e níveis, os estímulos foram selecionados para a avaliação (de acordo com o Apêndice B) e foram apresentados aos respondentes que, com base no tipo de apresentação perfil completo e método de ordenação, separaram os estímulos em dois conjuntos: aceitável ou não e, finalmente, os ordenou, do primeiro (mais preferido) ao último (menos preferido) (HAIR *et al.*, 2005). Pelo fato dos dados serem coletados em um dado momento específico, a perspectiva de análise foi marcada por um corte transversal;

- Análise dos dados e interpretação de resultados: para a identificação da estrutura de preferência, a análise e interpretação dos resultados foi feita por meio de pesquisa quantitativa, baseada na técnica estatística multivariada de *conjoint analysis*, com o auxílio de um software estatístico SPSS, que permitiu o tratamento estatístico dos dados coletados. Para a avaliação de desempenho dos serviços complexos foram analisados os resultados do questionário e da técnica de grupo de foco, aplicados aos respectivos consumidores atuais desses serviços. Os resultados obtidos foram utilizados para avaliar o posicionamento competitivo de um serviço complexo frente aos seus principais concorrentes.

A técnica de *conjoint analysis* foi escolhida nessa pesquisa porque proporciona uma “maneira realista de medir o impacto de cada atributo de um produto na preferência do consumidor” (SIQUEIRA, 1996, p. 3), uma vez que os consumidores não consideram um atributo por vez para avaliar as opções e fazer a sua escolha: eles consideram os atributos conjuntamente. Nesta técnica estatística, verificam-se como os diferentes atributos, variando juntos, podem afetar a escolha dos produtos (JAIN *apud* ZICKER, 2002).

A grande vantagem desta técnica, segundo Simon e Dolan (*apud* ZICKER, 2002) é a possibilidade de quantificar fatores aparentemente imensuráveis, como o valor percebido das marcas e algumas características técnicas. Uma desvantagem são os custos envolvidos para a utilização da técnica, bem como sua complexidade.

Para lançar um produto ou melhorar um já existente, descobrir e testar novos mercados, saber como um produto existente está posicionado em um mercado alvo e qual o impacto da

mudança de uma ou mais características, faz-se necessário a mensuração da estrutura de preferência do consumidor. Torna-se, então, indispensável a criação de um modelo da estrutura de preferência e a *conjoint analysis* é a técnica que possibilita a obtenção dessa medida (SIQUEIRA, 1996).

Outras aplicações dessa técnica são descritas por Dolan (1990): bens de consumo (processadores de alimentos, calça *jeans*); serviços a consumidores (hotéis); bens industriais (empilhadeiras, aviões); serviços industriais (serviços de informação) e “serviços de natureza financeira” (MALHOTRA, 2001, p. 554). Reconhece-se, portanto, sua vasta amplitude de aplicações.

De acordo com Malhotra (2001), a *conjoint analysis* vem sendo utilizada em *marketing* com diversos propósitos, entre os quais:

- Determinar a importância relativa de atributos no processo de escolha do consumidor;
- Estimar a fatia de mercado de marcas que difiram em níveis de atributos;
- Determinar a composição da marca de maior aceitação, dada pelas características da marca que geram maior vantagem;
- Segmentação do mercado com base na semelhança de preferências para níveis de atributos;
- Aplicações nas áreas de identificação de novo produto e conceito, análise competitiva, fixação de preços, segmentação de mercado, propaganda e distribuição.

No contexto dos serviços complexos, a *conjoint analysis* foi utilizada para se obter a percepção de utilidade que os consumidores têm em relação aos fatores de um serviço específico. Essa utilidade foi aplicada, posteriormente, para avaliar o posicionamento competitivo de um serviço complexo frente aos concorrentes, à luz da estrutura de preferência de seus consumidores, em diferentes estágios de interação com o serviço, além de outras características sócio-econômicas que representaram os diferentes segmentos de mercado alvo.

3.1 Técnica de *Conjoint Analysis*

Na literatura é possível identificar traduções diferentes para “*conjoint analysis*”: análise conjunta (AAKER *et al.*, 2001; BATESSINI, 2002; GUSTAFSSON, 1993; HAIR *et al.*, 2005; KOTLER, 1998; MALHOTRA, 2001; ZICKER, 2002) e análise de preferência (ARTES, 1991;

FRIEDMANN, 1998). Por isso, nesse trabalho, seguindo a mesma linha de Siqueira (1996), optou-se por não traduzir a expressão *conjoint analysis*.

Assim como o próprio termo, definições diversas podem ser encontradas nos estudos especializados.

De acordo com Kotler (1998, p. 287), *conjoint analysis* é um “método para derivar os valores de utilidade que os consumidores adotam para os níveis de variação dos atributos de um produto”.

Para Hair *et al.* (2005), *conjoint analysis* é uma técnica multivariada usada especialmente para entender como os respondentes desenvolvem preferências por produtos ou serviços.

Malhotra (2001, p. 554), por sua vez, define *conjoint analysis* como sendo:

técnica que procura determinar a importância relativa que os consumidores dão a atributos relevantes e a utilidade que eles associam aos níveis de atributos. Essa informação decorre da avaliação de marcas pelos consumidores, ou perfis de marcas compostos por esses atributos e seus níveis. Os entrevistados deparam com estímulos que consistem de combinações de níveis de atributos, determinados pelo pesquisador, e devem avaliar esses estímulos em termos de sua conveniência.

O pressuposto subjacente dessa técnica é que cada produto ou serviço é composto de uma série de atributos e níveis. (GUSTAFSSON, 1993). Os atributos são as características que distinguem os produtos alternativos, tais como: preço, cor, gosto, formato. Os níveis de um atributo são as suas variações, tais como R\$ 1200,00, R\$ 1000,00 e R\$ 800,00 para o atributo preço. Com base na técnica de *conjoint analysis*, mostram-se aos entrevistados diversas ofertas hipotéticas formadas pela combinação de níveis variados de atributos para que, depois, eles classifiquem as diversas ofertas em termos de sua preferência pessoal.

A origem da *conjoint analysis*, segundo Artes (1991, p. 5), está “ligada ao estudo de Luce e Tukey (1964)”. No estudo que desenvolveram, eles analisaram o efeito conjunto de dois ou mais atributos na ordenação de estímulos. Basicamente, estabeleceram-se ali as condições para a existência de escalas intervalares, associadas aos níveis de fatores, de modo que, quando combinadas, por meio de um modelo de preferências, fossem reproduzidos, de maneira mais fiel possível, os postos originais. Essa teoria foi denominada medida conjunta (*conjoint measurement*).

Aplicado ao *marketing*, “o primeiro artigo foi desenvolvido por Green e Rao (1971). No Brasil, o trabalho mais antigo sobre *conjoint analysis* foi o de Motta e Carneiro (1986)” (ARTES, 1991, p. 6).

Kotler (*apud* SIQUEIRA, 1996, p. 10) ressalta sua utilidade e importância para a área de *marketing*:

Análise conjunta é usada pelos homens de *marketing* para determinar como projetar um produto de interesse para o mercado-alvo. O homem de *marketing* quer decidir que atributos considerar no produto e em que níveis. Aos consumidores são mostrados como um conjunto de produtos hipotéticos (diferentes em seus atributos) e pede-se a eles que os ordene por ordem de preferência. A partir dessa ordenação o pesquisador pode determinar a importância de cada atributo e a combinação mais efetiva. A análise conjunta provou ser um instrumento de pesquisa de *marketing* bastante útil com mais de uma centena de aplicações até esta data.

A técnica de *conjoint analysis* permite a identificação da estrutura de preferência dos consumidores por um serviço complexo, que, por sua vez, pode ser utilizada na análise do posicionamento competitivo desses serviços. Todavia, “as técnicas de Análise Conjunta (AC) variam grandemente em como elas são planejadas, administradas e modeladas, sem que exista nenhuma técnica única de AC adequada a todas as aplicações” (INTELLIQUEST *apud* BATESSINI, 2002, p. 56). Desse modo, tornou-se necessário identificar na literatura, quais as ferramentas e decisões que envolvem o processo associado à técnica de *conjoint analysis* e, desse modo, customizar e definir um processo apropriado de identificação *conjoint analysis*

3.2 Processo de Decisão da Técnica de *Conjoint Analysis*

De acordo com Hair *et al.* (2005), o processo de decisão relacionado à definição da técnica de *conjoint analysis* envolve as etapas descritas na figura 7. Esse processo serviu de base para o desenvolvimento de uma técnica de *conjoint analysis* voltada para serviços complexos, permitindo identificar a combinação ótima das características (atributos) que um serviço complexo deve ter e suas respectivas quantidades (níveis), em um segmento de mercado alvo.

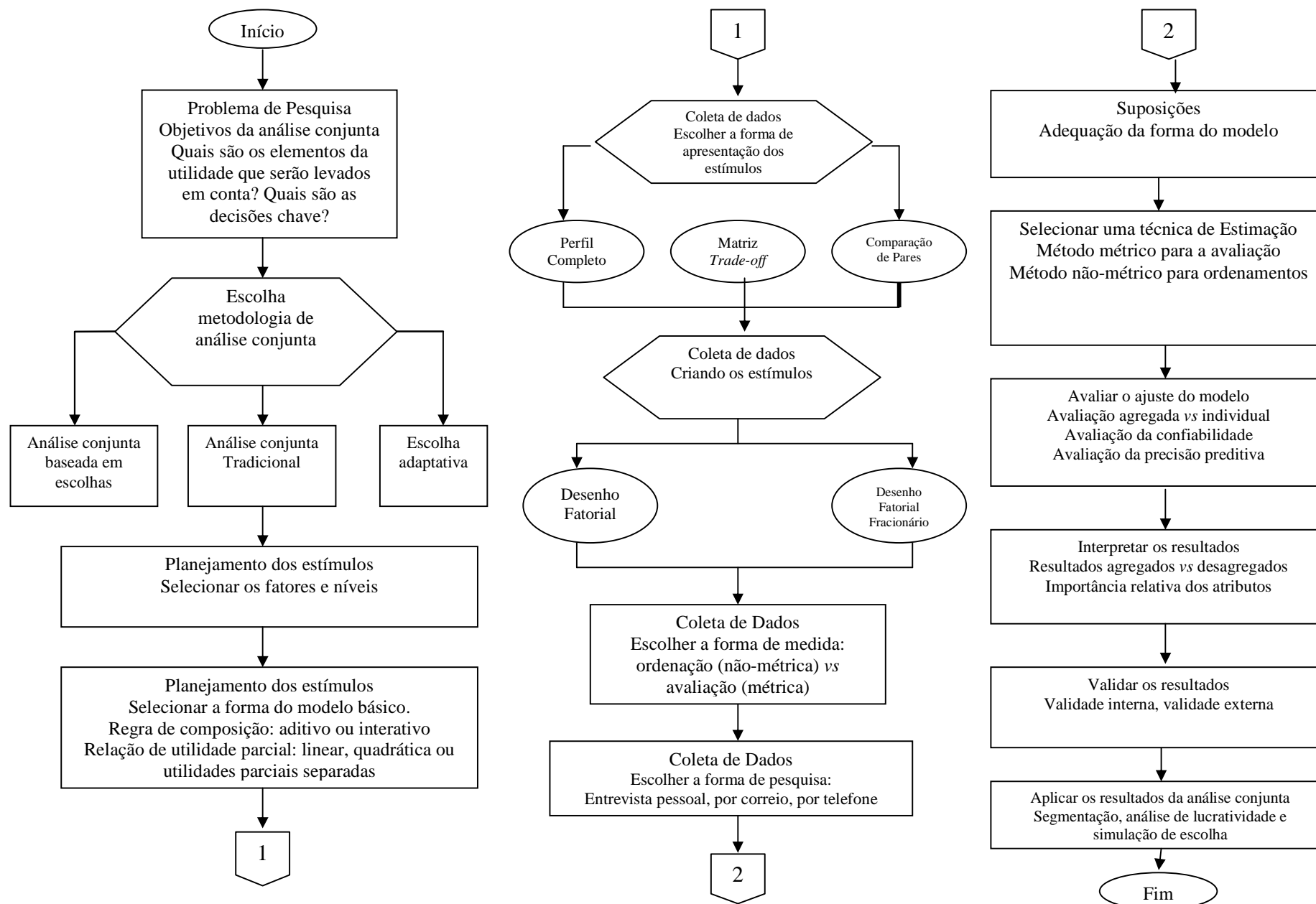


Figura 7 – Processo de decisão da *conjoint analysis*. (HAIR *et al.*, 2005, p. 330-331, 343)

As etapas que envolvem o processo de decisão da *conjoint analysis* estão descritas a seguir. Cada uma dessas etapas é exposta com base no processo definido por Hair *et al.* (2005, p. 319-356), mas, com a finalidade de aprofundar essa proposta inicial, outros autores são incluídos e, nesses casos, as citações aparecem referenciadas no corpo do texto.

3.2.1 Estágio 1 – Os Objetivos da Análise Conjunta

De forma genérica, Samara e Barros (1997), estabelecem que, ao iniciar um projeto de pesquisa, é necessário ter claro o que se pretende; os resultados desejados e as decisões a serem tomadas com os resultados da pesquisa.

De forma similar, em uma pesquisa que envolve a técnica de *conjoint analysis*, a primeira etapa da pesquisa consiste na definição do problema e questão de pesquisa e definição dos objetivos da *conjoint analysis*.

A questão de pesquisa deve estar contextualizada em torno de dois aspectos: “É possível descrever todos os atributos que conferem utilidade ou valor ao produto ou serviço em estudo? Quais são os critérios-chave de decisão envolvidos no processo de escolha para esse tipo de produto ou serviço?” (HAIR *et al.*, 2005, p. 329).

O pesquisador deve, primeiramente, definir a utilidade total do objeto. Para representar o processo de julgamento do respondente, todos os atributos que potencialmente afetam a utilidade geral do produto devem ser incluídos. Contudo, Hair *et al.* (2005), admitem que a omissão de um único fator tem apenas um pequeno impacto sobre as estimativas para outros fatores quando se usa um modelo aditivo (sem interações).

Além disso, todos os atributos determinantes (fatores que diferenciam melhor entre os objetos) devem ser incluídos na pesquisa. Alguns atributos podem ser considerados importantes (atributos salientes), mas podem não diferenciar as escolhas, pois não variam substancialmente entre os objetos. “As variáveis determinantes são estratégicas na verdadeira decisão de julgamento” (HAIR *et al.*, 2005, p. 332).

Nesse sentido, Gustafsson (1993) pondera que cada produto pode ter centenas de atributos, mas não é possível testar todos. Então, faz-se necessário escolher previamente os atributos salientes e determinantes. Saliência refere-se à importância atribuída a um produto durante o processo de comparação; atributos determinantes, então, referem-se aos atributos salientes que realmente influenciam o processo de decisão (ENGEL *et al.*, 2000). Nesse

momento, o quadro 6 desenvolvido no presente trabalho (no item 2.3.2, p. 58) se reveste de importância, ao apresentar um conjunto de critérios ou atributos salientes, em diferenciadas perspectivas de análise. Com base nos dados constantes da tabela, conforme já mencionado, as principais dimensões destacadas pelos autores são: qualidade dos produtos e serviços, ambiente físico (infra-estrutura) e estética, preço, acesso e conveniência, competência e qualificação profissional, performance e resultados efetivos, imagem da marca, tempo de duração e dedicação à execução do serviço.

3.2.2 Estágio 2 – O Projeto de uma Pesquisa Conjunta

Tendo resolvido as questões relacionadas aos objetivos da pesquisa, a atenção deve se voltar para as questões particulares envolvidas no delineamento (planejamento) e na execução do experimento de *conjoint analysis*.

Nessa etapa, deve-se definir o método de *conjoint analysis*, os estímulos (combinações específicas de níveis de atributo) a serem apresentados aos respondentes para avaliação, os atributos a serem incluídos e o número de níveis para cada um, como medir a preferência e coletar os dados e, por fim, estabelecer o procedimento de estimação a ser empregado na pesquisa.

Depois que se determinaram os atributos básicos que constituem a utilidade do produto ou serviço (objeto), deve-se decidir qual dos três métodos de *conjoint analysis* (intitulada de análise conjunta por HAIR *et al.*, 2005) serão utilizados: análise conjunta tradicional, método conjunto adaptativo ou abordagem baseada em escolha. Detalhes sobre cada uma dessas técnicas podem ser vistos em Hair *et al.* (2005, p. 332). A escolha do tipo de *conjoint analysis*, segundo este autor, depende de aspectos, tais como: o número de atributos necessários para definir o objeto da pesquisa, o nível de análise pretendido e a forma de modelo adotada. Desse modo, o método que melhor atende ao objeto desta pesquisa é a análise conjunta tradicional, uma vez que, “emprega os princípios clássicos da análise conjunta, usando um modelo aditivo da preferência de consumidor e métodos de apresentação de comparação aos pares ou perfil completo”, que contém até nove fatores (ou atributos) estimados para cada indivíduo (HAIR *et al.*, 2005, p. 320-332). As próximas etapas, então, discorrem sobre essa técnica de análise.

3.2.2.1 Passo 1 – Selecionar e definir os fatores (atributos) e níveis a serem incluídos na construção de estímulos

Artes (1991) sugere que na escolha dos atributos tenha-se o cuidado de selecionar aqueles que sejam realmente importantes, uma vez que, o número elevado deste pode dificultar a avaliação do entrevistado, prejudicando, assim, a credibilidade dos resultados. Siqueira (1996, p. 72) adverte que “o aumento do número de atributos e níveis diminui a eficiência estatística e a confiabilidade dos resultados”. Nesse sentido, Cattin e Wittink (*apud* GUSTAFSSON, 1993, p. 28) e Malhotra (2001, p. 555) recomendam o uso de 6 a 7 atributos, no máximo, de modo a não tornar a pesquisa complexa demais para o entrevistado.

Louviere (*apud* ARTES, 1991) propõe um questionário para identificar previamente os atributos mais importantes, que pode ser utilizado em pesquisas qualitativas, tais como: *focus group* e entrevista em profundidade. Aos entrevistados (clientes-alvo) é apresentada uma série de produtos e, posteriormente, são questionados sobre:

- Quais produtos/serviços dessa série você compra ou gostaria de comprar?
- Quais produtos/serviços dessa série você não compra ou não gostaria de comprar?
- Você afirmou que compraria estes produtos/serviços (retomar a resposta da primeira questão). O que há neles que os fazem atraentes a você?
- Você afirmou que não compraria estes produtos/serviços (retomar a resposta da segunda questão). O que há neles que não os fazem atraentes a você?
- Pensando nos produtos/serviços que você gostaria de adquirir, que mudanças os fabricantes ou vendedores teriam que fazer para que você perdesse o interesse em sua aquisição?
- Pensando nos produtos/serviços que você não gostaria de adquirir, que mudanças os fabricantes ou vendedores deveriam fazer para que você passasse a se interessar em sua aquisição?

De acordo com o autor, após a coleta das informações, o pesquisador deve agrupar as respostas e selecionar os atributos que serão utilizados na *conjoint analysis*.

Nota-se que essas questões não permitem a identificação dos níveis, mas, conforme Friedmann (1998), questões adicionais que permitam a definição dos níveis podem ser incluídas no questionário inicial de identificação dos atributos.

Na definição dos atributos, convém observar que, quando dois fatores têm relação,

é aconselhável criar um super fator que os combine. Se o super fator resultante não for operacionalizável ou comunicável, então um dos fatores deve ser eliminado. Esses procedimentos evitam o problema da multicolinearidade (correlação entre atributos pela falta de independência entre fatores, podendo levar à criação de estímulos irrealis) (SIQUEIRA, 1996, p. 72).

Na escolha dos atributos (fatores) e níveis, Hair (2005, p. 333) sugere, ainda, que “as medidas sejam acionáveis”, ou seja, que os fatores e níveis possam ser colocados em prática com precisão. Portanto, eles não devem ser vagos, como qualidade ou conveniência. Os níveis também não devem ser especificados em termos imprecisos, como baixo, moderado ou alto. “Especificações como essas são imprecisas por causa das diferenças de percepção entre indivíduos quanto ao que eles realmente significam” (HAIR, 2005, p. 333). Quando especificações desta natureza são fundamentais para a análise, uma solução plausível, segundo o autor, é a substituição desses atributos “vagos” por outros que traduzam o conceito com maior precisão. Nesse caso, então, torna-se útil pesquisar o que é considerado importante quando se fala em qualidade e conveniência, por exemplo.

Louviere (*apud* FRIEDMANN, 1998) afirma que a determinação dos níveis é mais simples do que a dos atributos, uma vez que, o escopo de escolha é normalmente definido por condições de mercado, tecnologia ou outra constante qualquer. Em algumas situações, contudo, torna-se necessário o auxílio de juízes (especialistas) no desenvolvimento de uma gama de níveis que satisfaça os objetivos de pesquisa e sejam significativos.

A escolha dos níveis pode ser determinada em função das características associadas dos atributos: podendo ocorrer de forma binária (presença ou ausência de uma dimensão); envolvendo uma faixa de variação em atributos métricos (Por exemplo, R\$ 75,00; R\$ 90,00; R\$ 120,00) ou, ainda, em atributos não-métricos, envolver níveis específicos (pequeno, médio e grande) (BATESSINI, 2002). É possível observar, então, que os níveis de atributos do produto podem ser qualitativos ou quantitativos.

Outro entendimento é apontado por Hair *et al.* (2005, p. 333), ao sugerir que “o intervalo (pequeno ou grande) dos níveis deve ser estabelecido de alguma forma fora de valores existentes, mas não em um nível inacreditável e, portanto, os níveis não podem ser muito extremos”.

Outra decisão refere-se ao número de níveis a ser utilizado. “O número de níveis de atributos determina o número parâmetros a serem estimados e também influencia o número de estímulos a serem avaliados pelos entrevistados. Para minimizar essa tarefa de avaliação e

estimar os parâmetros com uma precisão razoável, é conveniente restringir o número de níveis de atributos” (MALHOTRA, 2001, p. 555). De acordo com Siqueira (1996), em geral, atributos com dois níveis são suficientes para atingir os objetivos de pesquisas aplicadas. Nesse caso, os dois níveis devem representar o melhor e o pior nível do atributo. Na decisão relacionada ao número de níveis, é importante buscar, também, um equilíbrio entre o número de níveis nos fatores (atributos), pois a importância relativa estimada de uma variável pode aumentar quando o número de níveis aumenta, levando o consumidor a se concentrar mais naquele fator do que nos outros (HAIR *et al.*, 2005, p. 334).

Uma providência relevante para não incorrer em erros relacionados à escolha dos atributos e níveis é realizar uma pesquisa quantitativa (BATESSINI, 2002) e um pré-teste com os níveis dos atributos (SIQUEIRA, 1996). Deve-se, ainda, segundo Hair *et al.* (2005), aplicar os critérios de relevância prática e aplicabilidade ao definir os níveis de atributos. Para melhor compreensão disso, o autor apresenta um exemplo:

considere que no curso normal de negócios, o intervalo de preços varie cerca de 10% em torno do preço médio do mercado. Se um nível de preço de 20% inferior fosse incluído, mas na verdade não fosse oferecido, sua inclusão distorceria os resultados sensivelmente. Os respondentes seriam logicamente mais favoráveis a um nível de preço como esse (HAIR *et al.*, 2005, p. 333).

3.2.2.2 Passo 2 – Especificar a forma do modelo básico

As decisões acerca da forma do modelo afetam tanto o delineamento dos estímulos quanto a análise das avaliações dos respondentes.

A decisão mais abrangente do pesquisador envolve a regra de composição do respondente, que descreve como se combinam as utilidades parciais dos fatores estabelecidas pelos respondentes para se obter a utilidade geral. Em *conjoint analysis*, existem duas possibilidades que envolvem a regra de composição do respondente: modelo aditivo ou interativo.

A regra de composição mais comum e básica é a aditiva. Com base nela,

o respondente apenas soma os valores de cada atributo (as utilidades parciais) para obter o valor total para uma combinação de atributos (produtos ou serviços). [...] O modelo aditivo explica a maior parte (até 80 ou 90%) da variação em preferência na maioria dos casos e é suficiente para a maioria das aplicações (HAIR *et al.*, 2005, p. 335).

Além disso, “a forma aditiva exige menos avaliações do respondente e é mais fácil obter estimativas para as utilidades parciais” (HAIR *et al.*, 2005, p. 336).

A regra de composição que usa efeitos de interação é parecida com a aditiva no sentido de que o consumidor soma as utilidades parciais para se obter um total geral no conjunto de atributos, mas, por outro lado, permite que certas combinações de níveis (estímulos) estejam acima ou abaixo de sua soma. Essa forma corresponde à afirmação:

o todo é maior (ou menor) do que a soma de suas partes. O uso de termos de interação é mais substancial em casos para os quais os atributos são menos tangíveis, particularmente quando a estética ou reações emocionais têm um papel importante (HAIR *et al.*, 2005, p. 335).

No entanto, a forma interativa acrescenta substancial complexidade ao processo de estimação e faz com que a análise seja executada no nível agregado e não no individual.

Outra decisão refere-se ao tipo de relação entre as utilidades parciais. Nesta, o pesquisador se concentra em como os níveis de um fator estão relacionados, enquanto que, na decisão que envolve a regra de composição, o pesquisador decide como os fatores se relacionam uns com os outros no processo de decisão do respondente.

Na relação entre as utilidades parciais, a *conjoint analysis* dá ao pesquisador três alternativas: linear (ou vetor), quadrática e utilidades parciais separadas (ou *part-worth*).

O modelo linear é o mais simples porque por meio dele estima-se somente uma utilidade para cada atributo. O pressuposto subjacente é que “os valores de preferência crescem ou decrescem conforme os níveis dos atributos aumentam ou diminuem” (FRIEDMANN, 1998, p. 83). Um atributo que exemplifica bem essa situação, dentro de certos limites, é o preço. Quando os valores dos níveis vão aumentando, a preferência vai diminuindo e vice-versa. Outro exemplo é qualidade do produto; à medida que a qualidade aumenta, é esperado um aumento na preferência dos consumidores.

O relacionamento linear é definido pelo modelo aditivo (equação 1):

$$y_n^s = \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^{l_i} \beta_{ij}^s x_{nij} + \varepsilon_n^s \quad (1)$$

Onde: y_n^s = valor preferência do indivíduo s pelo estímulo n

β_{ji}^s = utilidade do nível j do atributo i associada ao indivíduo s

$x_{nij} = \begin{cases} 1 & \text{se o nível } j \text{ do atributo } i \text{ aparecer no estímulo } n \\ 0 & \text{c. c.} \end{cases}$

ε_n^s = erro aleatório associado à preferência do indivíduo s no estímulo n

p = quantidade de atributos

l_i = quantidade de níveis do atributo i

O modelo utilidades parciais separadas, por sua vez, é considerado o menos restritivo, pois pode ser utilizado para qualquer escala de medida dos níveis dos atributos. Por meio deste, é estimada uma diferente utilidade parcial para cada nível do atributo, o que permite maior flexibilidade na análise. Por outro lado, esse modelo “exige uma avaliação de um número maior de estímulos e cada vez que aumenta um nível em qualquer atributo são necessárias novas estimativas.” (FRIEDMANN, 1998, p. 93).

No modelo quadrático, a hipótese de linearidade de relacionamento é “relaxada”, permitindo relacionamentos curvilíneos, com ponto de máximo ou mínimo. O pressuposto é que existe, para cada respondente, um estímulo de preferência máxima, chamado de ponto ideal. Quanto mais os outros estímulos se assemelham do ponto ideal, maior é a sua preferência.

Segundo Siqueira (1996, p. 48), “a menos que se apliquem atributos qualitativos com mais de três níveis, efeitos principais e de interações lineares e quadráticos de primeira ordem, geralmente, são suficientes para descrever a superfície de resposta do consumidor”.

Descrições mais detalhadas acerca dos tipos quadrática e utilidades parciais separadas (ou *part-worth*) podem ser encontradas em Hair *et al.* (2005), Batessini (2002), Friedmann (1998) e Artes (1991).

3.2.2.3 Passo 3 – Escolher a forma de apresentação dos estímulos

Após ter especificado os fatores e níveis e a forma de modelo básico (regra de composição e tipo de relação de utilidades parciais), o pesquisador deve decidir sobre o tipo de apresentação de estímulo, que pode ser: de troca; comparação aos pares ou perfil completo (HAIR *et al.*, 2005).

O método de perfil completo é recomendado quando o número de fatores é seis ou menos. Quando o número de fatores varia de sete a dez, o método de troca se torna uma possível conciliação junto com o método de perfil. Se o número de fatores excede a 10, então métodos alternativos são sugeridos (GREEN; SRINIVASAN, 1990 *apud* HAIR *et al.*, 2005, p. 339).

A abordagem de perfil completo ou de fatores múltiplos, segundo Malhotra (2001), é a mais comumente usada.

Na construção dos estímulos, Malhotra (2001) considera, apenas, duas abordagens: a abordagem emparelhada (também chamada de avaliação de dois fatores ou “método de troca”, HAIR *et al.*, 2005) e o processo de perfil pleno (também chamado de avaliação de fatores múltiplos); o método comparação aos pares não é citado pelo autor.

No procedimento de dois fatores (ou método de troca), os entrevistados avaliam, apenas, dois atributos de cada vez, até que tenham sido avaliados todos os pares possíveis de atributos. Nessa abordagem, para cada par, os entrevistados avaliam todas as combinações de níveis de ambos os atributos, que são apresentados em uma matriz (ou tabela). As linhas e colunas das tabelas são os níveis de cada um dos atributos. O número de linhas e colunas de cada matriz será determinado pela quantidade de níveis de cada um dos dois atributos escolhidos. A vantagem da abordagem emparelhada é que facilita aos entrevistados fazerem esses julgamentos. Entretanto, sua desvantagem é que exige mais avaliações do que a abordagem de perfil pleno. Além disso, o trabalho de avaliação pode deixar de ser realista quando apenas dois atributos estão sendo avaliados simultaneamente, uma vez que, no momento de decisão sobre qual atitude tomar diante de um produto ou serviço, o consumidor não analisa os atributos de maneira separada.

Na abordagem de perfil completo, cada estímulo é formado considerando-se todos os atributos, simultaneamente, e cada estímulo é descrito separadamente, em geral, em um cartão de perfil. O método de apresentação de trocas compara os atributos aos pares, classificando todas as combinações de níveis. O método de apresentação de combinação aos pares combina os dois

outros métodos, onde a combinação aos pares é uma comparação de dois perfis. Uma peculiaridade deste método é que o perfil não contém todos os atributos (HAIR *et al.*, 2005).

Segundo Hair *et al.* (2005), o método de perfil completo demanda menos julgamentos por parte dos respondentes quando comparada aos demais tipos de apresentação. Suas vantagens e desvantagens estão descritas no quadro 8.

Vantagens:	Limitações:
<ul style="list-style-type: none"> – Descrição mais realista conseguida com a definição de um estímulo em termos de um nível para cada fator. – Descrição mais explícita das trocas entre todos os fatores e as correlações ambientais existentes entre os atributos. – O possível uso de mais tipos de julgamentos de preferência, como intenções de compra, possibilidades de uso experimental e chances de troca (todos difíceis de responder com o método de troca). 	<ul style="list-style-type: none"> – Quando o número de fatores aumenta, a informação se sobrecarrega e o respondente tende a simplificar o processo, concentrando-se em apenas poucos fatores. – A ordem em que os fatores são listados no cartão de estímulos pode ter um impacto sobre a avaliação. Logo, o pesquisador precisa revezar os fatores entre os respondentes, quando possível, para minimizar efeitos de ordem.

Quadro 8 – Vantagens e Desvantagens da Técnica de Perfil Completo. Adaptado de Hair *et al.* (2005).

Na apresentação dos estímulos, o pesquisador pode contar com três maneiras principais: “descrição verbal, descrição em parágrafos e descrição pictórica” (FRIEDMANN, 1998, p. 59).

Na descrição verbal, os estímulos são expostos de uma maneira direta e objetiva, sem a formação de sentenças e, normalmente, apresentados em cartões. Em função disso, Green e Srinivasan (*apud* FRIEDMANN, 1998) advertem que a importância de um atributo pode ser afetada pela ordem ou posição dos cartões. Como forma de reduzir esse aspecto potencial de erro, os autores sugerem que a ordem ou posição dos atributos seja diferenciada em cada jogo de cartões.

Na descrição por parágrafo, cada estímulo é descrito verbalmente por um parágrafo, exigindo do respondente uma leitura maior de informações em cada estímulo.

A descrição pictórica é mais voltada para situações em que algum atributo visual ou sensitivo é utilizado na pesquisa. Nesses casos, os atributos são representados de modo mais eficiente com o uso de figuras, modelos tridimensionais, amostras com textura ou odor, etc. (FRIEDMANN, 1998).

3.2.2.4 Passo 4 – Criar os tratamentos ou estímulos para avaliação por parte dos respondentes

A criação dos estímulos está relacionada ao método de apresentação. No caso do método de troca, todas as combinações possíveis de atributos são usadas e o respondente, nessa circunstância, deve avaliar somente dois fatores por vez. Os dois métodos restantes envolvem a avaliação de um estímulo por vez (perfil completo) ou pares de estímulos (comparação aos pares).

Em uma *conjoint analysis* simples (com um pequeno número de fatores e níveis), o respondente pode avaliar todos os estímulos (ou combinações) possíveis. Isso é conhecido como delineamento fatorial. Mas, à medida que o número de fatores aumenta, esse delineamento se torna impraticável, tornando-se necessário, então, um método para desenvolver um subconjunto dos estímulos totais, que podem ser avaliados e ainda fornecer a informação necessária para fazer estimativas de utilidades parciais precisas e confiáveis. O delineamento fatorial fracionário é, segundo Hair *et al.* (2005), o método mais comum para definir isso.

Os estímulos construídos devem garantir que os delineamentos sejam ortogonais (que se caracterizam por não apresentar correlação entre os níveis ao longo dos atributos). Além disso, os delineamentos devem ser equilibrados, ou seja, cada nível em um fator deverá aparecer o mesmo número de vezes. Na verdade, ressalta o autor, nenhum delineamento é totalmente ortogonal e, portanto, pode-se afirmar que se trata de um delineamento “quase ortogonal”.

[...] Assim, é possível que surjam estímulos inaceitáveis, que apresentam escolhas não realistas para os respondentes. Esses estímulos, então, devem ser eliminados para garantir um processo válido de estimação, bem como uma percepção de credibilidade da tarefa de escolha entre os respondentes (HAIR *et al.*, 2005, p. 340).

Para definir os estímulos, podem ser utilizados programas variados de computador. Wittink e Cattin (*apud* GUSTAFSSON, 1993, p. 55) enumeram algumas vantagens de se utilizar *softwares*. A principal refere-se à diminuição de custos e tempo. Outros benefícios são apontados por Hair *et al.* (2005, p. 341) ao afirmar que os programas de *conjoint analysis* permitem “delinear os subconjuntos de estímulos para manter a ortogonalidade ou maximizar a eficiência em delineamentos quase ortogonais, tornando a geração de estímulos de perfil completo bastante fácil”.

Os quadros ortogonais permitem medir todos os efeitos principais de interesse em uma base não-correlacionada. Esses planejamentos fatoriais supõem que todas as interações sejam

desprezíveis. Os quadros são construídos a partir de planejamentos fatoriais plenos básicos, substituindo-se por um novo fator os efeitos de interação selecionados que se supõem desprezíveis. Em geral, obtêm-se dois conjuntos de dados. Um, o conjunto de estimação é usado para calcular funções de valor parcial para os níveis de atributo. O outro, o conjunto retido, serve para avaliar a confiabilidade e a validade (MALHOTRA, 2001, p. 556).

Esse mesmo autor, além de Hair *et al.* (2005), afirma que, em ambos os estímulos (de estimação e de validação), obtêm-se os dados de entrada, que, em uma análise conjunta podem ser não-métricos (nominal ou ordinal) ou métricos (intervalar ou razão). O método não-métrico consiste na ordenação dos estímulos e o métrico na pontuação dos estímulos. Assim, para dados não-métricos, os entrevistados devem formular avaliações por ordenação de postos, isto é, “devem ordenar, de forma crescente ou decrescente, os estímulos ou as células das matrizes de acordo com sua preferência ou intenção de compra” (FRIEDMANN, 1998, p. 69). Para a abordagem emparelhada (método de troca), os entrevistados ordenam todas as células de cada matriz em termos de sua conveniência. Para a abordagem de perfil pleno, ordenam-se todos os perfis de estímulo. A ordenação por postos envolve avaliações relativas dos níveis de atributo.

As vantagens e desvantagens da medida de preferência do cliente pelo método de ordenação estão descritas no quadro 9.

Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> – É mais confiável, pois a ordenação é mais fácil do que a avaliação com um número razoavelmente pequeno de estímulos (20 ou menos). – Fornece maior flexibilidade para estimar diferentes tipos de regras de composição. 	<ul style="list-style-type: none"> – É difícil de administrar, pois o processo de ordenação é mais comumente executado pela ordenação de cartões de estímulos na ordem de preferência, e essa ordenação pode ser feita apenas com entrevistas pessoais.

Quadro 9 – Vantagens e Desvantagens da Medida de Preferência por Ordenação. Adaptado de Hair *et al.* (2005).

Na forma métrica, os entrevistados dão classificações, ao invés de ordenação por postos. Nas avaliações, os julgamentos se fazem de forma tipicamente independente, utilizando uma escala de 1 a 10 (ou de 0 a 100 com incrementos de 10). As medidas métricas são “facilmente analisadas e administradas [...]. No entanto, os respondentes podem ser menos discriminantes em seus julgamentos do que quando esses são ordenados” (HAIR *et al.*, 2005, p.341).

Em análise conjunta, a variável dependente é, em geral, a preferência ou a intenção de comprar. Ou seja, os entrevistados dão classificações ou ordenações por postos, de acordo com suas preferências ou intenções de compra (MALHOTRA, 2001).

3.2.2.5 Passo 5 – Escolher a forma de pesquisa: entrevista pessoal, por correio ou por telefone

Os principais métodos de coleta das informações são as entrevistas pessoais, utilização do computador interativo, correio e entrevista por telefone. “Se a consulta é delineada para garantir que o respondente possa assimilar e processar os estímulos apropriadamente, então todos os métodos de entrevista produzem precisão preditiva relativamente parecida” (HAIR *et al.*, 2005, p. 341).

Siqueira (1996) afirma que, atualmente, a tendência é realizar a coleta de dados por telefone, assistida pelo computador; e pelo correio, também assistida pelo computador. O uso de entrevistas por computador, por meio do envio, pelo correio, de disquete com o *software* de coletor de dados, tem simplificado muito a coleta de dados da *conjoint analysis* sobre os respondentes.

Vantagens e desvantagens do uso de entrevista por telefone e correio são apontadas por Churchill (*apud* FRIEDMANN, 1998, p. 65-67), e são descritas, sucintamente, no quadro 10, a seguir.

Entrevistas por Telefone		Entrevistas por Correio	
Vantagens:	Desvantagens:	Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> - Custo mais baixo; - Maior cobertura geográfica; - Um dos métodos mais rápidos para coleta de dados; - Mais fácil e barato refazer o contato para situações de insucesso do que entrevista pessoal; - Permite fácil utilização do computador como suporte; - A seqüência das questões é facilmente alterada. 	<ul style="list-style-type: none"> - É mais difícil detectar se a pessoa correta está sendo entrevistada; - Não pode utilizar recursos visuais; - É mais difícil estabelecer contato do que pessoalmente; - Não é adequada para entrevistas longas; - Sujeito, em algum grau, ao viés do entrevistador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não está sujeito ao viés do entrevistador; - Existe uma comodidade para os respondentes, pois esses podem trabalhar de acordo com o seu próprio ritmo e local; - Caso desejado, pode assegurar o anonimato para os respondentes; - Possibilidade de ampla distribuição geográfica; - É o método menos dispendioso, financeiramente.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existem controles que assegurem que o respondente foi realmente consumidor designado inicialmente; - Não existe ação sobre a velocidade de retorno das respostas, geralmente, demandam longos períodos; - O pesquisador tem dificuldades em sanar dúvidas ou explicar questões ambíguas; - Impossível modificar a seqüência das questões.

Quadro 10 – Vantagens e Desvantagens do Uso de Entrevistas por Correio e por Telefone. Adaptado de Churchill (*apud* FRIEDMANN, 1998, p. 65-67).

Segundo Gustafsson (1993), o método mais eficaz no que diz respeito à qualidade das respostas é a entrevista pessoal e, também, é o que apresenta o percentual de retorno mais alto. Além disso, complementa Hair *et al.* (2005) e Churchill (*apud* FRIEDMANN, 1998), as entrevistas pessoais permitem ao entrevistador explicar as tarefas eventualmente mais difíceis associadas à *conjoint analysis*; existe maior garantia de que as pessoas entrevistadas são aquelas identificadas como público alvo da pesquisa; a seqüência do questionário (cartões) pode ser facilmente modificada; e a utilização de figuras é facilitada.

Por outro lado, a entrevista pessoal apresenta alguns pontos fracos: tem um custo mais alto; e consome mais tempo quando comparado aos outros métodos; é mais restrita (geograficamente), devido à limitação de recursos (CHURCHILL, *apud* FRIEDMANN, 1998; HAIR *et al.*, 2005).

Uma preocupação adicional refere-se à carga colocada sobre o respondente devido ao número de estímulos conjuntos avaliados. Uma pesquisa recente identificou que os respondentes podem facilmente completar até vinte (20) avaliações conjuntas. Acima disso, as respostas começam a ficar menos confiáveis. Por isso, recomenda Hair *et al.* (2005, p. 342), “o pesquisador sempre deve procurar usar o menor número possível de estímulos, mantendo a eficiência no processo de estimação”.

3.2.3 Estágio 3 – Suposições da *Conjoint Analysis*

O pesquisador deve assumir a decisão referente à forma do modelo (efeitos principais *versus* modelo interativo) e delinear a pesquisa em conformidade com isso. Logo, a *conjoint analysis*, embora tenha poucas suposições estatísticas, é bem orientada teoricamente em seu delineamento, estimação e interpretação (HAIR *et al.*, 2005).

3.2.4 Estágio 4 – Estimação do Modelo Conjunto e Avaliação do Ajuste Geral

O pesquisador, ao obter os resultados de um estudo de *conjoint analysis* deve selecionar o método de estimação e avaliar os resultados.

3.2.4.1 Passo 6 – Selecionar uma técnica de estimação

De acordo com Siqueira (1996), Friedmann (1998), Malhotra (2001) e Hair *et al.* (2005), as técnicas de estimação tiveram um grande desenvolvimento. Entre os programas de computador mais populares e conhecidos estão o MANOVA (*Monotonic Analysis of Variance*), o LINMAP (*Linear Mapping*), o LOGIT e a técnica de estimação baseada em Regressão por Mínimos Quadrados (*Ordinary Least Square Regression*). “A maioria dos programas disponíveis, hoje em dia, pode acomodar qualquer tipo de avaliação (avaliações ou ordenamento), bem como estimar qualquer um dos três tipos de relações: linear, quadrática e utilidade parcial” (HAIR *et al.*, 2005, p. 342).

O procedimento de estimação depende da variável resposta fornecida pelos respondentes e da especificação do modelo de preferência, segundo as especificações descritas no quadro 11, desenvolvido com base em Friedmann (1998):

Procedimento de estimação	Modelo de preferência	Modelo de resposta
OLS Regression	Linear Quadrático Part-worth (utilidade parcial)	Métrico (pontuação) Não-métrico (ordenação)
MANANOVA	Part-worth (utilidade parcial)	Não-métrico (ordenação)
Logit	Linear Quadrático Part-worth (utilidade parcial)	Não-métrico (binária ou categorizada)
LinMap	Linear Quadrático Part-worth (utilidade parcial)	Não métrico (pontuação, ordenação ou escolha pareada)

Quadro 11 – Procedimento de estimação, especificação do modelo e modelo de resposta (FRIEDMANN, 1998, p. 97).

Malhotra (2001) defende que o método mais simples para estimação das utilidades, que vem conquistando a popularidade, é o método de regressão por mínimos quadrados (MMQ - OLS *Regression*). O *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) permite o desenvolvimento desse método.

Nesse procedimento de estimação das utilidades, é necessário que os atributos e níveis sejam quantitativos. Porém, na maioria das aplicações de *conjoint analysis*, as variáveis, normalmente, são qualitativas. Uma das soluções possíveis para solucionar essa questão, transformando as variáveis qualitativas em quantitativas, é a utilização das “variáveis *dummy*” (FRIEDMANN, 1998, p. 158), também chamadas de “binárias, dicotômicas ou instrumentais” (MALHOTRA, 2001, p. 386). São variáveis que podem tomar apenas dois valores, como “0” e “1”.

Neste caso, as variáveis prognosticadoras consistem de variáveis mudas para os níveis de atributos. Se um atributo tem K_1 níveis, é codificado em termos de $K_1 - 1$ variáveis mudas. Se obtém dados métricos, as classificações constituem a variável dependente. Se os dados são não-métricos, os postos podem ser convertidos para 0 ou 1, fazendo-se comparações emparelhadas entre as marcas. Neste caso, as variáveis prognosticadoras representam as diferenças nos níveis de atributo das marcas que estão sendo comparadas. Outros processos apropriados para dados não-métricos incluem LINMAP, MONANOVA, e o Modelo LOGIT (MALHOTRA, 2001, p. 558).

3.2.4.2 Passo 7 – Avaliar a qualidade do ajuste do modelo

Green e Krieger (*apud* BATTESINI, 2002) afirmam que os parâmetros estimados em *conjoint analysis* estão sujeitos a erro, em função do modelo de preferências ser incompleto, seja pela omissão de atributos importantes ou de características dos compradores. Desse modo, torna-se importante examinar a qualidade do modelo estimado, de modo a determinar o quão consistente o modelo prevê o conjunto de avaliações de preferência dado por cada pessoa (HAIR *et al.*, 2005; SIQUEIRA, 1996).

Para avaliar a qualidade das estimativas, o *software* SPSS calcula o coeficiente de correlação de *Pearson* (para variável resposta métrica) e o coeficiente de associação *tau de Kendall* ou correlação *rô de Spearman* (para variável resposta não-métrica ou ordenação) entre os valores de preferência estimados e as avaliações realizadas pelos respondentes (valores de preferência reais). Quando os coeficientes de correlação são “baixos”, isto pode refletir o não comprometimento dos respondentes com a pesquisa (“respostas chutadas”) (FRIEDMANN, 1998, p. 136; HAIR *et al.*, 2005; BATTESINI, 2002; SIQUEIRA, 1996).

Outra maneira de avaliar a confiabilidade é solicitando aos respondentes que avaliem um segundo conjunto de estímulos, denominado *holdout stimuli* (“estímulo de validação”) (HAIR *et al.*, 2005, p. 344; SIQUEIRA, 1996, p. 75). Os estímulos *holdout* não são utilizados para estimar as utilidades, servem apenas como maneira de avaliar a consistência das respostas da pesquisa e a qualidade do ajuste do modelo, ou seja, a confiabilidade (FRIEDMANN, 1998). “Nesse procedimento, o pesquisador prepara mais cartões de estímulo do que o necessário à estimação das utilidades parciais, e o respondente classifica todas ao mesmo tempo” (HAIR *et al.*, 2005, p. 344). Com as utilidades estimadas, calculam-se os valores estimados de preferência dos estímulos *holdout*. “A correlação entre esses valores de preferência e a resposta dos consumidores fornece uma aproximação da confiabilidade” (FRIEDMANN, 1998, p. 122). Indivíduos que têm ajuste preditivo muito pobre para a amostra de validação podem ser eliminados da análise. “A amostra de validação também dá ao pesquisador uma oportunidade para uma avaliação direta de estímulos de interesse para o estudo da pesquisa” (HAIR *et al.*, 2005, p. 344).

3.2.5 Estágio 5 – Interpretar os Resultados

Nesse estágio, o pesquisador decide se os resultados do modelo são examinados para cada respondente ou se a interpretação se dá com os resultados agregados. Além disso, o pesquisador deve desenvolver a avaliação da importância relativa de cada fator ou atributo.

3.2.5.1 Passo 8 – Análise agregada *versus* desagregada

A *conjoint analysis* permite a estimação das utilidades de forma individual (desagregada) e agregada (por estrato ou não). Na análise individual é gerado um modelo de preferência para cada respondente. Ela é mais precisa e permite excluir os modelos dos indivíduos com baixa qualidade de ajuste; mas tem menor utilidade prática, pois os especialistas não podem definir as ações baseadas em um único indivíduo. A análise agregada falha ao não reconhecer a heterogeneidade das preferências dos indivíduos, uma vez que, é gerado um único modelo para representar todos os indivíduos. Na análise em nível agregado por estrato é gerado um modelo para representar a preferência de um grupo de indivíduos (BATTESINI, 2002; MALHOTRA, 2001). “Quando a análise ocorre em nível agregado sem prévia determinação dos estratos, é preciso estabelecer uma estratégia para agrupar os respondentes” (BATTESINI, 2002, p. 42). Uma abordagem comum consiste em estimar, primeiro, funções de utilidade em nível individual e, após, agrupar os entrevistados com base na semelhança de suas utilidades parciais. “Faz-se, então, a análise agregada para cada conglomerado” (MALHOTRA, 2001, p. 558).

De acordo com Friedmann (1998), um fator importante dessa abordagem é a

coleta de outras informações que caracterizam os entrevistados, por exemplo, idade, sexo, nível de escolaridade, faixa de renda, etc. Essas informações auxiliam na determinação de padrões invisíveis aos dados isolados da pesquisa, por exemplo, pessoas do sexo masculino valorizam preço; enquanto que o sexo feminino valoriza qualidade, entre outros (FRIEDMANN, 1998, p. 119).

A *conjoint analysis*, então, pode retratar o impacto de cada nível com as estimativas das utilidades parciais, de forma individual ou agregada. Cabe ao “pesquisador identificar o propósito primário do estudo e empregar o nível apropriado de análise ou uma combinação dos níveis de análise” (HAIR *et al.*, 2005, p. 344).

As estimativas das utilidades parciais estão na mesma escala. “Muitos programas convertem as estimativas das utilidades parciais para alguma escala comum para permitir a comparação tanto entre fatores para um indivíduo como entre indivíduos”. Dessa forma, quanto maior a utilidade parcial, positiva ou negativa, maior o impacto que ela tem sobre a utilidade geral. “Valores de utilidades parciais podem ser representados graficamente para representar padrões” (HAIR *et al.*, 2005, p. 344; SIQUEIRA, 1996).

3.2.5.2 Passo 9 – Avaliação da importância relativa dos atributos

Além de retratar o impacto de cada nível com as estimativas das utilidades parciais, a *conjoint analysis* pode avaliar a importância relativa de cada fator. Como as estimativas parciais estão convertidas em uma escala comum, a maior contribuição para a utilidade geral (e, portanto, o fator mais importante) é o fator com a maior amplitude (do nível baixo ao nível alto) de utilidades parciais.

Os valores de importância de cada fator podem ser convertidos em percentuais que somam 100% dividindo-se cada amplitude de fator pela soma de todas as amplitudes. Isso viabiliza a comparação entre respondentes em uma escala comum, bem como dá significado à magnitude do escore de importância (HAIR *et al.*, 2005, p. 344).

Portanto, “a importância de cada fator pode ser determinada pela razão entre os valores absolutos da amplitude das suas utilidades parciais e a soma dos valores absolutos das amplitudes das utilidades parciais de todos os fatores” (SIQUEIRA, 1996, p. 76). Um exemplo aplicado do cálculo de importância dos atributos pode ser encontrado em Malhotra (2001, p. 559, 560).

3.2.6 Estágio 6 – Validar os Resultados Conjuntos: Interna e Externamente

A validação do estudo pode ser analisada de duas formas: interna e externamente (FRIEDMANN, 1998, p. 123).

- Validação interna: envolve a confirmação de que o planejamento da pesquisa foi satisfatório. Algumas decisões tomadas pelos pesquisadores ao planejar os estudos de *conjoint analysis* são: quais os atributos e níveis que farão parte do estudo, qual regra de composição será utilizada (aditiva ou com interação), qual modelo de formação será utilizado (perfil completo ou matrizes *trade-off*), etc.

- Validação externa: envolve questões de amostragem, por exemplo, representatividade da amostra coletada, população definida para realização da pesquisa, etc. Essa validação se torna especialmente importante quando os resultados conjuntos são usados para fins de segmentação ou simulação de escolha (HAIR *et al.*, 2005).

3.2.7 Estágio 7 – Estabelecer a Aplicação dos Resultados da Análise Conjunta

De acordo com Hair *et al.* (2005), as aplicações mais comuns de *conjoint analysis* com sua representação da estrutura de preferência do cliente, incluem segmentação, análise de lucratividade e simuladores conjuntos. O “objetivo é valer-se dos resultados da *conjoint analysis* para representar o processo de decisão dos indivíduos” (SIQUEIRA, 1996, p. 76).

- Segmentação: agrupar os respondentes com utilidades parciais ou valores de importância semelhantes para identificar segmentos. Essas utilidades parciais conjuntas estimadas podem ser usadas sozinhas ou em combinação com outras variáveis (por exemplo, demográficas, psicológicas, etc.) para deduzir agrupamentos de respondentes que são mais semelhantes em suas preferências (HAIR *et al.*, 2005).
- Análise de lucratividade: um complemento para a decisão do projeto é uma análise de lucratividade marginal do projeto proposto para o produto. Se o custo de cada característica do produto é conhecido, o custo de cada estímulo ou objeto real pode ser determinado e combinado com a participação de mercado esperada e volume de vendas para prever sua viabilidade (SIQUEIRA, 1996; HAIR *et al.*, 2005).
- Simuladores conjuntos: além de compreender a estrutura de preferência agregada e individual dos respondentes (obtida a partir da identificação da importância relativa dos atributos e o impacto de níveis específicos), os resultados podem ser utilizados para simulações de escolha (HAIR *et al.*, 2005). Siqueira (1996, p. 165) corrobora com esse entendimento ao afirmar que “o procedimento CONJOINT do módulo *Categories* do SPSS gera, como resultado final, as probabilidades de escolha dos estímulos de simulação de escolha”. Segundo Siqueira (1996), o simulador de escolhas realiza uma análise de cenário para prever a participação de mercado de cada tratamento em relação a um conjunto de tratamentos (cenários) e para um dado segmento de mercado.

Intelliquest (*apud* BATESSINI, 2002) afirma que

as simulações revelam como as preferências dos indivíduos podem se modificar caso ocorram mudanças no mercado. O pesquisador poderia, por exemplo, selecionar apenas dois estímulos de interesse e, então, após estimar suas utilidades para cada um dos respondentes, concluir que o produto “A” possui 43% da preferência, enquanto o produto “B” possui os demais 57% da preferência (INTELLIQUEST *apud* BATESSINI, 2002, p. 54).

Os simuladores de escolha seguem um processo de três passos: estimar e validar modelos conjuntos para cada respondente (ou grupo de respondentes), selecionar os estímulos para testar cenários competitivos e simular as escolhas de todos os respondentes (ou grupos) para os conjuntos especificados de estímulos e prever sua participação de preferência (HAIR *et al.*, 2005).

Desse modo, uma vez identificado o modelo válido, é possível realizar simulações a partir deste, visando identificar a preferência dos respondentes em relação ao demais cenários (estímulos) que não foram apresentados aos respondentes e, ainda, avaliar o comportamento do modelo em relação à inserção de variáveis de segmentação. Essa investigação permite, também, a identificação de estímulos que possuem valores de preferência similares àqueles que receberam melhores avaliações entre os que foram submetidos aos respondentes (BATESSINI, 2002).

Além disso, a simulação de uma seqüência de cenários, efetuando diferentes hipóteses competitivas em relação às ofertas da organização e dos concorrentes possibilita, também, avaliar estratégias de *marketing* em função das participações de escolha obtidas (CÓRDOVA, 2002).

3.3 Considerações

Esse capítulo apresentou os aspectos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento do presente trabalho e, dessa forma, descreveu-se a abordagem, o tipo de pesquisa e as técnicas que nortearam o estudo, além do processo de coleta e análise de dados. A metodologia foi formatada com a finalidade de permitir a análise do posicionamento competitivo de serviços complexos, com base na identificação da estrutura de preferência dos consumidores atuais e potenciais.

Para a identificação da estrutura de preferência utilizou-se o método de *conjoint analysis*, que permite a avaliação conjunta das diversas características ou dimensões de um produto, de

forma mais realista que os métodos de pesquisa tradicionais. Contudo, conforme apontado por Intelliquest (*apud* BATESSINI, 2002, p. 56), no item 3.1 (p. 65, 66) do presente trabalho, não existe um método único de *conjoint analysis* que seja adequado a todas as aplicações. Por isso, foi necessário o desenvolvimento de uma pesquisa extensa junto à bibliografia especializada para aprofundar o estudo que envolve essa técnica. Este estudo foi descrito no item 3.2 (p. 66-87) desse capítulo. A partir desse estudo foi possível identificar quais as ferramentas e decisões que envolvem o processo associado à técnica de *conjoint analysis* e, dessa forma, constatar que a mesma pode ser adaptada e utilizada para descobrir a estrutura de preferência dos consumidores de serviços complexos, uma vez que, permite identificar as diferentes preferências desses consumidores, em função dos diferentes estágios de evolução e de interação com o serviço. Nesse sentido, essa técnica contribuiu para o desenvolvimento de um novo método de análise de posicionamento competitivo, voltado para serviços complexos, apresentado no próximo capítulo desta pesquisa.

Esse novo método estruturado de análise de posicionamento competitivo, além dessa técnica, integrou e adaptou outras técnicas já existentes, como a técnica de grupo de foco para a avaliação de desempenho dos serviços complexos e a matriz importância-desempenho para um posicionamento multidimensional desses serviços.

4 MÉTODO PROPOSTO

Esse capítulo descreve o método desenvolvido nesse estudo. Trata-se de um método estruturado de análise de posicionamento competitivo multidimensional de um serviço complexo e de seus concorrentes, baseado na estrutura de preferência dos seus consumidores atuais e potenciais, em diferentes segmentos, analisados em função das similaridades de preferência e dos diferentes estágios de interação e de evolução dos consumidores com o processo de execução desses serviços.

4.1 Apresentação Geral do Método Desenvolvido

O Método de análise de posicionamento competitivo foi construído a partir de três dimensões principais: identificação da estrutura de preferência dos consumidores em diferentes segmentos de mercado, avaliação de desempenho de serviços complexos e análise do posicionamento competitivo multidimensional. Para isso, foram integradas, de forma adaptada, as seguintes técnicas:

- Em relação à estrutura de preferência, utilizou-se a técnica de *conjoint analysis*;
- Em relação à avaliação de desempenho, adotou-se a técnica de grupo de foco e a aplicação de questionários com questões do Tipo *Likert* de 5 pontos;
- Em relação à análise de posicionamento, adotou-se a matriz importância-desempenho, voltada para um método comparativo.

Para a identificação da estrutura de preferência é necessário definir e adaptar a técnica de análise multivariada de *conjoint analysis* descrita no capítulo anterior para o uso em um serviço complexo. Para a avaliação de desempenho é necessário a realização de entrevistas de grupos de foco e aplicar questionários, junto aos consumidores atuais de serviços complexos competitivos, com base nos atributos de preferência e de diferenciação associadas a esses serviços. Para a análise de posicionamento competitivo utilizam-se como insumo os resultados dessas duas etapas e aplica-se a matriz importância-desempenho adaptada de Burns (1996) no estudo comparativo. A partir dos resultados dessas etapas precedentes, torna-se possível estabelecer uma avaliação das

implicações para as ações estratégicas, em função das escolhas de posicionamento competitivo desejado do serviço, em um segmento de mercado-alvo.

As etapas que envolvem o método desenvolvido estão apresentadas no fluxograma, representado na figura 8. O detalhamento de cada uma dessas etapas está desenvolvido com base em cinco questões: qual é o objetivo da etapa, quem é responsável por fazer a etapa, como fazer (qual técnica, ferramenta, formulário etc.), quais as saídas ou os resultados esperados da etapa e onde esses resultados serão usados (em quais etapas posteriores).

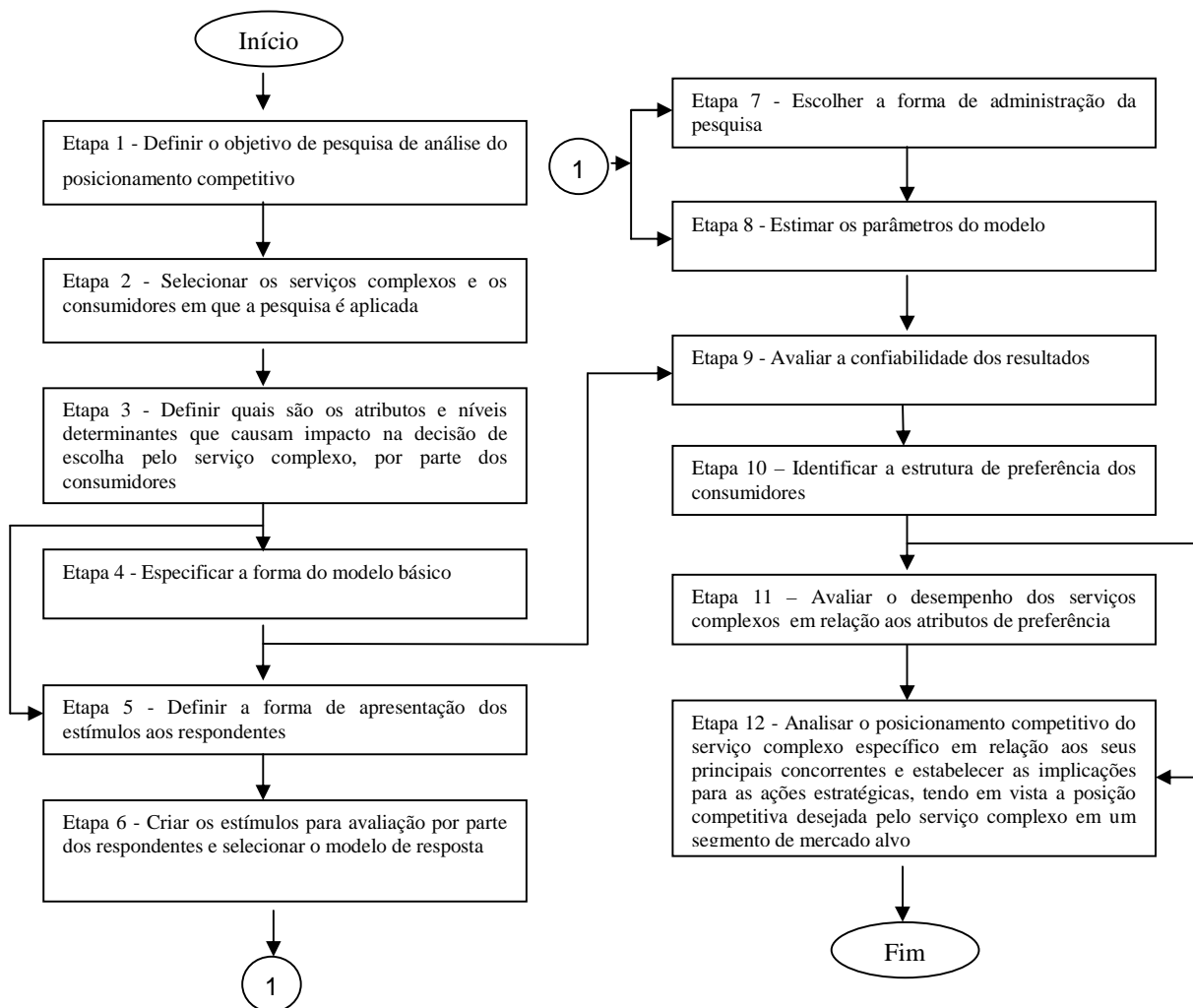


Figura 8 – Fluxograma do Método de Análise de Posicionamento Competitivo Desenvolvido.

4.2 Descrição das Etapas do Método

4.2.1 Etapa 1 - Definir o Objetivo de Pesquisa de Análise do Posicionamento Competitivo

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

Nesse sentido, deve estar claro que uma pesquisa dessa natureza tem por objetivo analisar o posicionamento competitivo multidimensional de um serviço complexo, baseado na estrutura de preferência dos seus consumidores atuais e potenciais. Para tanto, é necessário identificar a estrutura de preferência dos mesmos, ou seja, o conjunto de características simultâneas, objetivas e subjetivas, que esse determinado serviço contém, em diferentes grupos de consumidores. Além disso, deve-se identificar o desempenho de um serviço complexo específico e de seus concorrentes à luz da percepção e avaliação dos consumidores, para que, a partir disso, se analise o posicionamento multidimensional dos mesmos frente aos concorrentes.

Como fazer. Nessa etapa inicial, deve-se justificar a importância da pesquisa, com base na definição e caracterização do problema específico e dos objetivos de pesquisa. Nesse sentido, o problema refere-se a uma questão não resolvida e que é objeto de discussão e investigação e é suscetível de solução. Tendo estabelecido isso, deve-se determinar o escopo da análise, que se refere aos limites de um determinado assunto, ou seja, a abrangência da análise. Além desses aspectos, deve-se identificar e definir o método e as técnicas necessários à realização da pesquisa e que permitirão à obtenção dos resultados pretendidos. O fluxograma do método de pesquisa (figura 8, p. 90) pretende representar as etapas já planejadas.

Responsável e envolvidos. O pesquisador, juntamente com o contratante da pesquisa, e demais envolvidos na pesquisa (indicados pelo contratante), deve definir o problema e o escopo da análise e identificar o objetivo da pesquisa. Por parte da empresa contratante pode ser importante que estejam envolvidos, por exemplo, os responsáveis pelas áreas de relacionamento com o os clientes e mercado. Propõe-se, entretanto, que a equipe não seja superior a dez pessoas,

de modo a facilitar o desenvolvimento do trabalho. Estabelecido isso, o pesquisador, com base em seus conhecimentos técnicos, deve definir o ferramental necessário para o desenvolvimento da pesquisa.

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

Onde esses resultados serão usados. Essa etapa é a base para o desenvolvimento da pesquisa. A eficácia do trabalho depende da caracterização e planejamento corretos definidos nessa etapa. Essa etapa deve preceder a seleção dos serviços e respondentes aos quais a pesquisa é aplicada, descrita a seguir.

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

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

Como fazer. A seleção dos serviços deve estar fundamentada no escopo do trabalho. Propõe-se que o estudo esteja voltado para a análise de um serviço complexo e de seus principais concorrentes. A análise dos serviços concorrentes deve concentrar-se nas empresas do mesmo grupo estratégico que a empresa em questão. Esses concorrentes são identificados com base nos resultados do questionário (Apêndice A), aplicados junto aos clientes atuais do serviço específico, com uma questão aberta para que os mesmos possam indicar todas as outras ofertas alternativas, isto é, as outras empresas que eles poderiam estar escolhendo para adquirir o mesmo tipo de serviço. Além dos consumidores atuais, a população é formada pelos consumidores potenciais dos serviços que farão parte do estudo. Desse modo, a população a ser estudada é formada pelos indivíduos que consomem, pelos consumidores que têm a intenção de compra e aqueles que têm acesso aos serviços da concorrência. Sugere-se que o método de amostragem seja probabilístico e a seleção seja estratificada para os consumidores atuais, caracterizando-se pela seleção de uma amostra significativa de cada subgrupo da população considerada. Esses subgrupos poderiam ser classificados, por exemplo, em função das características demográficas ou socioeconômicas. Mas, em serviços complexos, em função da forte interação dos

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

Responsável e envolvidos. O pesquisador e a equipe contratante devem definir o serviço complexo foco de interesse e a população e amostra de consumidores, que, também, serão identificados como respondentes. O pesquisador deve identificar os principais serviços concorrentes daquele serviço específico, com base na percepção dos seus consumidores atuais.

Saídas ou resultados esperados. Serviços complexos e respondentes definidos.

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

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

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

Como fazer. Os atributos podem ser definidos pelo próprio pesquisador e pela equipe contratante, com base na experiência da equipe aliada a do pesquisador e na observação dos serviços complexos em análise e seus mercados, buscando-se identificar as características desses serviços que influenciam ou potencialmente afetam o processo de escolha do consumidor. Sugere-se que, uma primeira aproximação com o tema possa se dar pela realização de uma pesquisa bibliográfica, buscando-se por meio de dados secundários, estabelecer atributos importantes relacionados ao serviço em análise, tal qual foi desenvolvida no item 2.3.2 do presente trabalho para o setor de educação, por exemplo. Esses estudos podem trazer à tona

atributos importantes do serviço complexo que estejam sendo utilizados em pesquisas voltadas para a oferta de valor dos consumidores. Pode ser utilizada, também, uma pesquisa qualitativa preliminar (como a pesquisa de grupos de foco, por exemplo) junto aos especialistas (indivíduos que dominam o conhecimento sobre o serviço específico) ou público alvo conhecido e complementá-la com uma análise quantitativa para selecionar os atributos determinantes. A análise quantitativa deve ser desenvolvida a partir de questionário (conforme sugestão apresentada no Apêndice A), utilizando escalas ordinais do Tipo *Likert* de 5 pontos.

Os níveis do atributo devem ser selecionados com base nas características específicas do atributo que o quantificam (R\$ 20,00; R\$ 40,00 e R\$ 60,00, por exemplo,) ou qualificam (baixo, médio e alto, por exemplo,), representado, portanto, aspectos objetivos e subjetivos de preferência e diferenciação associados ao serviço complexo. Eles podem ser definidos, também, em função das faixas reais de variação dos atributos, que são importantes para a diferenciação de serviços concorrentes. Nesse sentido, propõe-se observar e incluir os níveis que caracterizam os serviços complexos que participam da análise do posicionamento competitivo, buscando envolver nessa identificação, seus diferentes grupos de consumidores.

Na seleção dos atributos e níveis sugere-se, ainda, que sejam observadas algumas recomendações e critérios com o objetivo de tornar a pesquisa menos complexa, elevar a eficiência estatística e a validade dos resultados:

- Escolher atributos que possam ser facilmente comparados com os serviços concorrentes;
- Uso de 6 atributos, no máximo;
- Ter um número balanceado de níveis entre os atributos;
- Restringir o número de dois a três níveis por atributo;
- Utilizar os níveis dos atributos que estão entre a faixa de variação, normalmente, encontrada no mercado.

Responsável e envolvidos. O pesquisador, a equipe contratante e os consumidores (atuais e potenciais) dos serviços complexos envolvidos na análise de posicionamento competitivo.

Saídas ou resultados esperados. Atributos e níveis determinantes identificados.

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

4.2.4 Etapa 4 - Especificar a Forma do Modelo Básico

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

Como fazer. A regra de composição determina a forma que é utilizada na combinação dos atributos para a obtenção de um julgamento de valor ou de utilidade geral para um serviço complexo.

Sugere-se o uso da forma aditiva, com base em um *software* SPSS. A opção por essa forma está no fato de ser considerada pelos autores como sendo a mais usual e básica, uma vez que, exige menos avaliações do respondente e oferece maior facilidade na obtenção das estimativas para utilidades parciais, desconsiderando os efeitos de interação.

Com base nisso, o pesquisador soma os valores ou as utilidades parciais de cada atributo para obter a utilidade geral para uma combinação de atributos (estímulos), ou seja, o pesquisador soma o valor da utilidade de cada nível para conseguir o valor de preferência do estímulo ou serviço complexo que está sendo avaliado.

Na relação entre as utilidades parciais, é possível estabelecer um tipo de relação diferente para cada fator.

“Essa escolha não afeta o modo como os tratamentos ou estímulos são criados, e valores das utilidades parciais ainda são calculados para cada nível. No entanto, isso tem impacto sobre como e quais tipos de utilidades parciais são estimados por análise conjunta. Se as formas linear ou quadrática são especificadas, então os valores das utilidades parciais para cada nível são estimados a partir da relação, e as estimativas de utilidades parciais separadas são feitas diretamente” (HAIR *et al.*, 2005, p. 337).

Em uma abordagem aplicada aos serviços complexos, em função da dificuldade e subjetividade da avaliação, e da inserção de atributos qualitativos inerentes a esse serviço, sugere-se que o tipo de relação seja estimado, primeiramente, como um modelo de utilidade parcial. Posteriormente, que sejam examinadas visualmente as diferentes estimativas de utilidades parciais para detectar se uma forma linear ou quadrática é mais adequada.

Responsável. O pesquisador deve especificar a forma do modelo básico.

Saídas ou resultados esperados. Forma de modelo básico especificado.

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

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

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

Como fazer. A forma de apresentação dos estímulos está relacionada ao número de atributos. Portanto, propõe-se o método de perfil completo, que é recomendado quando o número de atributos é menor do que seis. Esse número foi sugerido na Etapa 3.

Outras vantagens desse método já foram apresentadas no item 3.2.2.3. Dentre elas, podem ser destacadas: apresenta uma maior aproximação com a realidade, dada a sua habilidade em reduzir o número de comparações por meio do uso de *delineamentos fatoriais fracionários* (ver Etapa 6). Nessa abordagem, ainda, cada estímulo é formado considerando-se todos os atributos, simultaneamente, e cada estímulo é descrito separadamente, em um cartão de perfil. Além disso, essa técnica demanda menos julgamentos por parte dos respondentes quando comparada aos demais tipos de apresentação.

Responsável. O pesquisador deve definir a forma de apresentação dos estímulos, considerando as vantagens e limitações de cada um dos métodos.

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

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

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

Objetivo da etapa. Nessa etapa, devem-se definir os estímulos que serão avaliados pelos respondentes e a forma de avaliação, também chamada de modelo de resposta, que pode ser métricos e não-métricos (por ordenação).

Como fazer. A impossibilidade de se avaliar todas as combinações possíveis na formação dos estímulos torna necessário o uso de um delineamento fatorial fracionário. Com base nesse método, cria-se um subconjunto dos possíveis estímulos necessários para estimar os resultados. O delineamento pode ser criado usando programas de computador específicos que, de acordo com Siqueira (1996), garante a ortogonalidade e define o conjunto mínimo de perfis completos que permite estimar os parâmetros do modelo.

A escolha do modelo de resposta, isto é, a forma de avaliação dos respondentes em relação aos estímulos estabelecidos depende dos objetivos de pesquisa e do método de formação utilizado. No caso do perfil completo, o pesquisador pode optar pelo método não-métrico, também chamado de ordenação, (nominal ou ordinal) ou métrico (intervalar ou razão). O método não-métrico consiste na ordenação dos estímulos e o métrico na pontuação dos estímulos.

Sugere-se o método de ordenação (não-métrico). Como base nesse método, solicita-se ao entrevistado que separe os estímulos em dois conjuntos: aceitável ou não e, finalmente, que os ordene, do primeiro (mais preferido) ao último (menos preferido). A variável dependente é a preferência do consumidor, isto é, os entrevistados fazem as ordenações por postos, de acordo com suas preferências.

As vantagens e desvantagens da medida de preferência do cliente pelo método de ordenação já foram descritas no item 3.2.2.4, no capítulo anterior.

Responsável. O pesquisador deve criar os estímulos e definir o modelo de resposta.

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

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

Uma vez que, os estímulos estão criados e o modelo de resposta está definido, deve-se escolher a forma de pesquisa, descrita na Etapa 7.

4.2.7 Etapa 7 - Escolher a Forma de Administração da Pesquisa

Objetivo da etapa. Nessa etapa deve-se escolher a forma de coleta das informações. Os meios básicos de coleta de informações são: entrevista pessoal, entrevista por telefone, questionário por correio e a utilização do computador interativo. As vantagens e desvantagens de cada uma dessas formas estão apresentadas no item 3.2.2.5.

Como fazer. Propõe-se a utilização das entrevistas pessoais, pelas vantagens já apontadas no capítulo anterior. Cabe destacar, dentre elas, que este método é o mais eficaz no que se relaciona à qualidade das respostas, o que apresenta o maior percentual de retorno e o que permite ao entrevistador explicar as tarefas mais difíceis e, em tempo real, dirimir as dúvidas e dificuldades que o respondente possa vir a manifestar.

Responsável e envolvidos. O pesquisador deve definir a forma de administração de pesquisa que será aplicada junto aos respondentes.

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

Onde esses resultados serão usados. Após essa etapa, o pesquisador, ao obter as respostas do estudo, deve-se selecionar o método de estimação (Etapa 8) e, posteriormente, avaliar os resultados finais e o posicionamento competitivo dos serviços complexos envolvidos no estudo.

4.2.8 Etapa 8 - Estimar os Parâmetros do Modelo

Objetivo da etapa. Essa etapa consiste na seleção do procedimento de estimação dos parâmetros do modelo. O procedimento de estimação depende da variável resposta fornecida pelos respondentes (métrica ou não-métrica, em função do que foi estabelecido na Etapa 6) e da especificação do modelo de preferência (linear, quadrático ou utilidades parciais, em função do que foi estabelecido na Etapa 4).

Como fazer. Para que se possa desenvolver a estimação dos parâmetros do modelo, é necessário observar o tipo de avaliação e de apresentação do estímulo selecionado. Nesse estudo, para desenvolver a estimação, propõe-se a utilização da regressão linear com mínimos quadrados (MMQ - *OLS Regression*). A escolha pela regressão é determinada em função das disponibilidades do *software*. Com base nisso, é feito o cálculo das utilidades parcial e total de cada estímulo, e é calculada a importância relativa de cada atributo, primeiro, para cada respondente, em separado. Depois, os resultados são agregados para obter um resultado para cada segmento e geral. A figura 9 representa essa etapa de estimação.

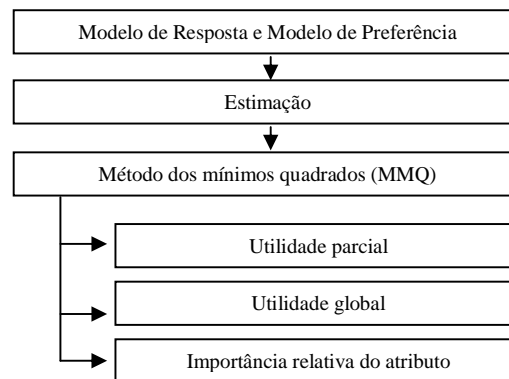


Figura 9 - Planejamento de experimento e estimação em *conjoint analysis*. Adaptado de Siqueira (1996).

Responsável. O pesquisador deve fazer a seleção do procedimento de estimação dos parâmetros do modelo.

Saídas ou resultados esperados. Cálculo das utilidades parcial e total de cada estímulo e cálculo da importância relativa de cada atributo, primeiro, para cada respondente separadamente e, depois, de forma agregada para obter um resultado para cada segmento e um resultado geral.

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

4.2.9 Etapa 9 - Avaliar a Confiabilidade dos Resultados

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

Como fazer. Para avaliar a qualidade das estimativas, sugere-se o uso de um *software* apropriado, como o SPSS, por exemplo, que, de acordo com o que já foi comentado no item 3.2.4.2, efetua o cálculo do coeficiente de correlação *rô de Spearman* (em função da escolha da variável resposta não-métrica ou por ordenação estabelecida na Etapa 6) entre os valores de preferência estimados e as avaliações realizadas pelos respondentes (valores de preferência reais). A qualidade do modelo é estabelecida quando os coeficientes de correlação entre esses valores são altos.

Além disso, para avaliar a confiabilidade, deve-se solicitar aos respondentes que avaliem um segundo conjunto de estímulos, denominado *holdout stimuli* (estímulo de validação) que, conforme exposto no capítulo anterior, no item 3.2.4.2, serve para avaliar a consistência das respostas da pesquisa e a qualidade do ajuste do modelo. Ratificando o exposto naquele item, para o desenvolvimento desse procedimento, devem-se preparar mais cartões de estímulo do que o necessário à estimação das utilidades parciais e o respondente classifica todas, ao mesmo tempo. Com as utilidades estimadas, calculam-se os valores estimados de preferência dos estímulos *holdout*. A correlação entre esses valores de preferência e a resposta dos consumidores fornece uma aproximação da confiabilidade.

Nessa etapa, é importante verificar se existe uma variabilidade de respostas para um mesmo estímulo ou entre estímulos diferentes. Essa variabilidade pode ocorrer para um mesmo respondente ou para respondentes diferentes. Para um mesmo indivíduo, ela ocorre em função da falta de consistência das respostas, prejudicando o ajuste do modelo. Portanto, segundo Hair (2005, já citado no item 3.2.4.2), indivíduos que têm ajuste preditivo muito pobre para a amostra de validação devem ser eliminados da análise. Para diferentes respondentes, a variabilidade ocorre em função das diferenças de preferências entre os indivíduos e, portanto, não pode ser considerada boa ou ruim. Nesse caso, os modelos gerados podem contemplar variáveis de segmentação para explicar as diferenças de preferência, de modo a elevar a precisão e validade do modelo.

De acordo com Hair (2005, cuja citação já foi exposta no item 3.2.4.2), a amostra de validação também fornece uma oportunidade para uma avaliação direta de estímulos de interesse para o estudo. Nesse sentido, sugere-se a inclusão de estímulos que caracterizam os serviços complexos de interesse na análise de posicionamento competitivo.

Responsável. O pesquisador deve avaliar a confiabilidade dos resultados.

Resultados. Resultados validados.

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

4.2.10 Etapa 10 - Identificar a Estrutura de Preferência dos Consumidores

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

Como fazer. Propõe-se que seja feita a estimação, primeiro, das funções de utilidade em nível individual e, depois, estimada a utilidade agregada por estrato, identificando, dessa forma, o modelo de preferência de cada grupo de consumidores. Assim, ao estimar as preferências individuais de cada consumidor, torna-se possível, também, agrupá-los por meio de algum critério de semelhança e formar segmentos com estruturas de preferência semelhantes. Em serviços complexos, sugere-se que cada estrato seja estabelecido em função das diferentes fases de evolução e de interação do consumidor com o produto. Neste serviço, tal como um curso, por exemplo, ter-se-ia um estrato caracterizado pelos alunos potenciais e os demais estratos caracterizados pelos alunos atuais, em cada fase do curso. Além disso, pode-se identificar um único modelo para representar a preferência geral, de todos os consumidores, indistintamente.

Para identificar a estrutura de preferência, deve-se desenvolver a avaliação da importância dos atributos e níveis. Para isso, recomenda-se, novamente, o uso de um *software* apropriado, que atribui valores ou utilidades para cada nível de cada atributo, em função dos julgamentos de preferência fornecidos pelos respondentes, além de gerar gráficos sobre as utilidades individuais e agrupadas. Quando essas utilidades são somadas para cada um dos conceitos que estão sendo considerados, o ordenamento desses escores deve ficar o mais próximo possível da classificação ordinal de preferência feita pelos respondentes. A combinação com a mais alta utilidade deve ser aquela que foi originalmente preferida, e a com a mais baixa utilidade, aquela que foi a menos preferida. Para obter a importância do atributo deve-se avaliar a diferença de utilidade entre os níveis. Assim, quanto maior a diferença entre o valor mais alto e o valor mais baixo dos níveis de um atributo, maior sua importância. Ao contrário, se todos os níveis possíveis tiverem a mesma utilidade, o atributo não é importante, pois não exerce influência na utilidade geral. A partir disso,

é possível identificar a combinação ótima dos níveis de atributos do produto de maior preferência, ou seja, a estrutura de preferência dos consumidores.

Responsável. O pesquisador deve identificar a estrutura de preferência dos consumidores.

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

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

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

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

Como fazer. Propõe-se que os dados acerca do desempenho dos serviços complexos sejam coletados junto aos seus consumidores atuais, dadas as suas elevadas interferências e co-responsabilidade nos resultados. Essas informações devem ser coletadas por meio de um questionário, conforme sugestão apresentada no Apêndice A, contendo questões semi-estruturadas, com “questões fechadas” (caracterizando escalas ordinais do Tipo *Likert* de 5 pontos) e “questões abertas”, deixando um espaço para que os consumidores acrescentem os atributos que não estão contemplados pelo questionário e, neste caso, incluindo-os na avaliação de desempenho dos serviços complexos.

Além disso, em função das características particulares dos serviços complexos, apresentadas no item 2.1 desta pesquisa, sugere-se a aplicação da técnica de grupo de foco, junto aos consumidores atuais de cada um desses serviços complexos (definidos na Etapa 2), envolvendo de seis a doze pessoas em uma sessão. O entrevistador nesse grupo precisa ser objetivo, conhecer o tema objeto de análise e dominar técnicas de dinâmica de grupo. A quantidade de sessões depende da disponibilidade de tempo, podendo envolver até três sessões, com duração aproximada de duas horas, cada.

Responsável. Pesquisador e consumidores atuais dos serviços complexos selecionados. Se necessário, pode ser incluído um especialista (moderador) com experiência na aplicação da técnica de grupo de foco.

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

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

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

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

Como fazer. A análise do posicionamento será feita com base na estrutura de preferência dos consumidores, identificada na Etapa 10, e no desempenho dos serviços complexos em relação aos seus principais concorrentes, identificado na Etapa 11.

A estrutura de preferência dos consumidores (atuais e potenciais) é estimada pela representação da importância ou utilidade relativa de cada atributo e do impacto dos níveis individuais que afetam a utilidade, conforme visto na Etapa 10.

Por sua vez, o desempenho dos serviços complexos é avaliado com base na percepção dos seus consumidores atuais, conforme apresentado na Etapa 11, considerando os atributos de preferência selecionados.

Estabelecida a estrutura de preferência, individualmente e agrupada, e o desempenho dos serviços complexos concorrentes será possível avaliar o posicionamento competitivo de um serviço específico em relação aos seus principais concorrentes, em cada segmento-alvo.

Para essa análise, sugere-se a utilização adaptada da técnica matriz importância-desempenho proposta por Burns (1986), apresentada no item 2.3.1, do Capítulo 2 e rerepresentada, de forma customizada, no quadro 12.

Utilidade para os Consumidores	Desempenho de um Serviço Complexo Específico	Desempenho dos Serviços Complexos Concorrentes	Situação Competitiva
Atributos e Níveis de Utilidade Elevada	Fraco	Fraco	Oportunidade negligenciada
		Bom	Desvantagem competitiva
	Bom	Fraco	Vantagem competitiva
		Bom	Competição empatada
Atributos e Níveis de Baixa Utilidade	Fraco	Fraco	Oportunidade nula
		Bom	Alarme falso
	Bom	Fraco	Vantagem falsa
		Bom	Competição falsa

Quadro 12 – Análise do Posicionamento Competitivo de Serviços Complexos. Adaptado de Burns (1986).

Com base nessa matriz, pode-se classificar o desempenho de um serviço complexo em uma das oito células. Essa classificação depende da importância do atributo (alto *versus* baixo, por exemplo), do desempenho do serviço em relação ao atributo (bom *versus* fraco, por exemplo), e do desempenho de um serviço concorrente nesse mesmo atributo (bom *versus* fraco, por exemplo).

Com base nessa técnica, é possível avaliar a situação competitiva do serviço complexo em relação a atributos específicos e definir ações estratégicas que permitam à organização obter uma vantagem competitiva. As implicações para as ações estratégicas são retiradas de cada célula. Por exemplo, quando um serviço complexo é realmente superior aos serviços concorrentes em um atributo importante, isso fornece uma vantagem competitiva que deve ser explorada. Um baixo desempenho de todos os serviços complexos em um atributo importante indica uma “oportunidade negligenciada”. Ao aumentar o desempenho de um serviço complexo nesse atributo, pode-se construir uma vantagem competitiva. O baixo desempenho de todos os serviços complexos em um atributo não importante, entretanto, representa pouca oportunidade. Melhorar o desempenho do serviço complexo teria pouco, ou nenhum, impacto nas atitudes relativas ao serviço e na sua escolha enquanto o atributo continuar a não ser percebido pelos consumidores como importante.

Entretanto, diferentemente do que propõe Burns (1986), os atributos de valor que caracterizam a preferência do serviço complexo devem ser avaliados conjuntamente, assemelhando-se ao processo real, ocorrido na prática, em que o consumidor ao avaliar ou decidir sobre a preferência de um serviço complexo considera o conjunto de características que o serviço contém. Então, nesse estudo, a análise do posicionamento competitivo está baseada na estrutura

de preferência dos consumidores, em diferentes segmentos, e não em atributos isolados. Além disso, esse processo de análise pode servir, também, como um guia para o desenvolvimento de ações estratégicas, que podem variar em função dos diferentes posicionamentos associados ao serviço complexo.

O posicionamento competitivo do serviço complexo em relação aos concorrentes pode ser representado hipoteticamente, da seguinte forma (figura 10).

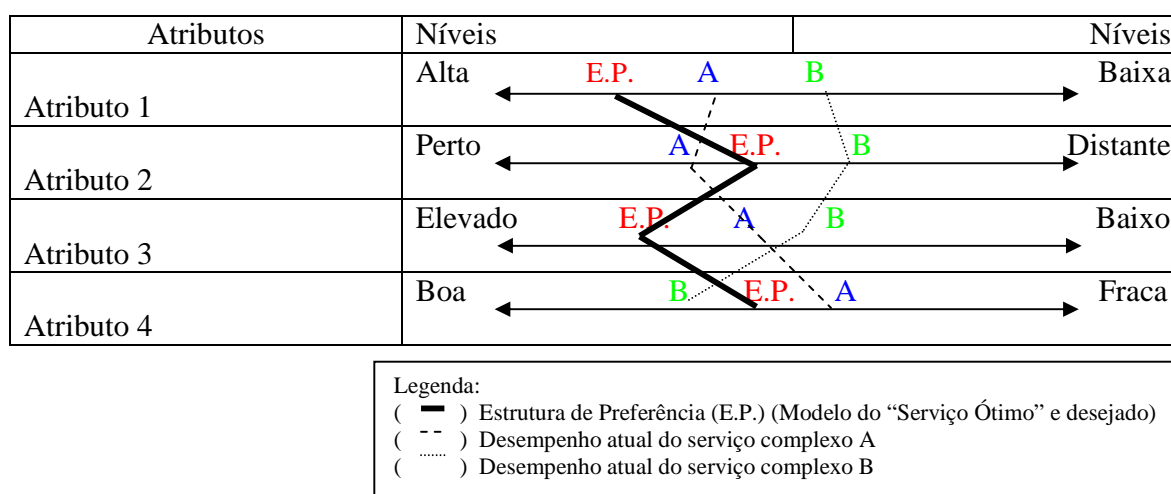


Figura 10 – Exemplo de um mapa de análise do posicionamento competitivo entre serviços complexos concorrentes.

A partir do mapa de análise do posicionamento competitivo é possível estabelecer que a proximidade de um serviço complexo em relação à estrutura de preferência, quando os demais serviços concorrentes têm um desempenho pior, garante ao serviço específico a obtenção de uma vantagem competitiva e, portanto, o torna mais preferido pelos consumidores, em um segmento alvo. Nessa posição, os gestores do serviço complexo devem trabalhar para manter e divulgar o seu posicionamento vantajoso junto aos consumidores, atuais e potenciais.

Na oportunidade negligenciada, em que todos os serviços complexos têm um desempenho baixo em atributos considerados importantes (que compõem a estrutura de preferência), o serviço poderia ter o seu desempenho melhorado e divulgar a vantagem obtida junto aos consumidores. Essa estratégia estaria voltada para a busca de uma posição não ocupada, que seja valorizada pelos consumidores, antes que os concorrentes.

Por outro lado, manter o posicionamento de um serviço complexo em uma dimensão habitualmente não valorizada pelos consumidores e trabalhar para que os mesmos passem a

valorizá-la pode ser uma estratégia possível. Contudo, irá demandar dos seus gestores um esforço maior de conscientização e mudança de valor e de preferência por parte dos consumidores atuais e potenciais, levando-os ao desenvolvimento de uma declaração de posicionamento que estabeleça como eles desejam que o serviço seja percebido pelos consumidores, e enfatizando seu posicionamento superior em relação aos concorrentes.

Ainda, na situação em que o serviço complexo obtém um posicionamento aquém dos concorrentes nos atributos valorizados pelos concorrentes, leva seus gestores à necessidade do desenvolvimento de um plano de ação de melhorias em busca da posição desejada.

Responsável. O pesquisador, com o apoio da equipe contratante, deve desenvolver a análise do posicionamento competitivo e apresentar as opções de ações estratégicas alternativas para apreciação dos dirigentes da empresa.

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

Onde esses resultados serão usados (em quais etapas posteriores). Essa etapa é apresentada como resultado final da análise de posicionamento competitivo do serviço complexo.

5 APLICAÇÃO DO MÉTODO

Este capítulo apresenta o tipo de serviço complexo no qual o método de análise de posicionamento competitivo, proposto no capítulo 4, foi validado, além de descrever, detalhadamente, sua aplicação e a análise dos seus resultados, bem como discorrer sobre as dificuldades e recomendações relacionadas ao método, para que o mesmo possa ser melhor empregado em aplicações futuras. Por fim, apresenta uma avaliação global do método, suas limitações e resultados mais relevantes.

5.1 Serviço Complexo: Ensino Superior de Graduação em Administração

O ensino superior é um serviço complexo pelas características particulares descritas no item 2.1 deste estudo. Dentre elas, cabe destacar a elevada interferência do aluno no processo de desenvolvimento do serviço e em seus resultados. Nesse sentido, o aluno se caracteriza como sendo um insumo e consiste no próprio resultado final desse processo.

Além de suas características complexas, o que por si próprio já justificaria o desenvolvimento de um estudo específico voltado às suas peculiaridades, o setor de ensino superior tem enfrentado, cada vez mais, um ambiente competitivo, pelo surgimento de novas instituições de ensino, pequenas em sua estrutura, ágeis e com preços competitivos.

No período de 1995 a 2000, segundo o MEC, o número de IES cresceu 40,0%, e desse ano a 2005, o número de IES cresceu 103,2%, com o número de instituições privadas crescendo, no período de 2000 a 2005, 113,2%, representado 89,2% do total de IES no país, em 2005. Acompanhando a tendência nacional das demais áreas de conhecimento, o Ensino de Administração, no Brasil, no intervalo aproximado de quarenta anos, alcançou um crescimento de 9.087%, no período de 1967 a 2005. Em 1954, existiam apenas dois cursos: a EBAP e a EAESP, ambos mantidos pela Fundação Getúlio Vargas; em 1967, passou-se para 31 cursos; em 1973, para 177 cursos; em 1978, para 244 (CASTRO, 1981). Em 2004, o Brasil já contava com 2.048 Cursos de Administração. A análise dos últimos dados disponibilizados pelo MEC/INEP, referentes ao ano de 2005, revela que o Brasil possuía 2.848 Cursos de Administração. Nessa expansão, é importante ressaltar a participação expressiva da rede privada.

Em Santa Catarina, é possível perceber que a tendência de crescimento vem acompanhando a média nacional. Em 2006, o Estado contou com 142 Cursos de Administração, incluindo as habilitações, oferecidos por 46 IES. Incluindo todos os Campi, chega-se a 59 instituições. Só na região da grande Florianópolis, no mesmo período, existiam 15 IES com oferta regular do Curso de Administração. Considerando a existência de algumas Instituições com estrutura *multi-campi*, a exemplo da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), constata-se que o Curso de Administração é oferecido em 18 *campi* ou unidades de ensino, localizadas geograficamente em pontos diferentes. Não obstante, somando-se a oferta total de habilitações e turnos, chega-se a um total de 37 opções diferentes de cursos de Administração na Grande Florianópolis, 27 (73%) deles no período noturno.

As razões para essa expansão dos cursos de administração são levantadas em um estudo desenvolvido pelo Observatório Universitário, núcleo de pesquisa vinculado à Universidade Cândido Mendes, do Rio de Janeiro (2003, *apud* LOBO; ATHAYDE, 2005). Segundo esse estudo, os cursos de administração ocupam uma posição de destaque na classificação nacional de matrículas.

As razões para isso estão associadas ao fato de ser um curso mais barato, baseado em aulas expositivas, que não exigem laboratórios ou outros equipamentos custosos. São também oferecidos em horários compatíveis para quem precisa conciliar estudo e trabalho. Compatíveis, portanto, com a capacidade de investimento de um maior número de instituições privadas e com o orçamento mensal de um contingente mais amplo de estudantes (LOBO; ATHAYDE, 2005, p. 15)

Outro indicador de competitividade importante do setor de ensino superior em Administração no país é a relação candidatos inscritos/ vagas ofertadas. Os dados do período mostram a manutenção de uma relação, em média, de dois candidatos para cada vaga ofertada. Por outro lado, percebe-se que o número de ingressos é menor do que o número de vagas ofertadas. O fato decorre da existência de uma grande demanda por determinados cursos, principalmente públicos, enquanto outros, de caráter privado, têm vagas ociosas que não são preenchidas

Cabe ressaltar ainda que, os altos índices de desistência e abandono dos alunos (com uma evasão média de 40 %, segundo dados do MEC/INEP, 2006), principalmente, nas primeiras fases dos cursos, públicos e privados, mostram que essa decisão da escolha pelo curso precisa ser reafirmada pelo aluno a cada semestre, o que leva as IES a terem que analisar os atributos de preferência ao longo do tempo de duração do curso e não, apenas, na escolha de entrada do aluno.

Nesse sentido, a oferta de valor pelas IES não deve se restringir à captação dos alunos, mas estar voltada, também, para a manutenção desse aluno no curso. No contexto de Santa Catarina, ao se avaliar a relação entre o total de ingressantes e concluintes no sistema, no período de 2001 a 2004, verifica-se uma taxa de evasão de 42,1%, acima da média nacional.

Pesquisas têm buscado explicar os motivos da evasão nas IES. Um desses estudos foi realizado por Veloso e Almeida (2000), que apontaram como causas principais:

- relacionadas ao curso: turno das aulas incompatível com o desenvolvimento de atividades extra- classe ou remuneradas por parte dos alunos; metodologia utilizada;
- relacionadas ao corpo docente: baixa dedicação ao curso; falta de capacitação; baixa relação professor/ aluno;
- relacionadas ao aluno: situação sócio-econômica do aluno, impulsionando-o para o mercado de trabalho em busca de renda; escolha do curso sem as informações suficientes, incorrendo em erros de escolha e levando o aluno a decepcionar-se em suas expectativas; falta de preparo prévio do aluno em disciplinas básicas e essenciais para o seu desenvolvimento no curso; busca de cursos com menor demanda, que proporcionam uma maior facilidade de ingresso ao curso;
- relacionadas ao mercado de trabalho: maior prestígio de determinadas carreiras, atraindo os alunos para alguns cursos e acarretando evasão em outros.

A elevada competitividade do setor tem levado os gestores de IES a perceberem a importância de diferenciarem seus serviços em relação aos seus concorrentes e, desse modo, a buscarem uma vantagem competitiva sustentável, a partir de uma oferta de valor para os consumidores. Fica claro, então, que o ponto de partida para a busca de uma vantagem competitiva no curso pode ser dada a partir do conhecimento dos fatores que são valorizados pelos diferentes consumidores e de como estão posicionados os principais cursos em um determinado segmento de mercado à luz desses fatores. Nesse contexto, encontrará o melhor posicionamento competitivo aquele curso que obtiver mais vantagens competitivas em relação aos concorrentes, atuais e potenciais, de acordo com os atributos de valor para os consumidores.

Portanto, o método de análise de posicionamento competitivo foi aplicado em cursos de administração de Florianópolis, que competem entre si em um segmento de mercado. A escolha dos cursos foi intencional, e baseada nos seguintes critérios: contemplar o Curso Z como foco de

interesse; e envolver os seus principais concorrentes, ou seja, os demais cursos de administração, privados, que concorrem no mesmo segmento de mercado do Curso Z.

5.2 Descrição da Aplicação do Modelo

5.2.1 Etapa 1 – Definição do Objetivo de Pesquisa de Análise do Posicionamento Competitivo

Objetivo da etapa. Essa pesquisa está voltada ao desenvolvimento de um método de análise de posicionamento competitivo de um serviço complexo. Desse modo, o método foi aplicado em cursos de graduação em administração que concorrem entre si em um segmento de mercado. Com isso, espera-se apresentar a aplicabilidade e viabilidade do método desenvolvido nesse estudo e apresentado no Capítulo 4.

Como foi feito. O posicionamento competitivo dos cursos de graduação em administração foi analisado a partir da identificação da estrutura de preferência dos seus alunos, atuais e potenciais, e com base no desempenho dos cursos, diagnosticado por meio dos seus alunos atuais à luz de atributos de preferência. A análise desse estudo aplicado permitiu aos cursos a identificação dos seus posicionamentos em relação aos concorrentes e a busca de vantagens competitivas, por meio de ações estratégicas de melhorias.

Para a aplicação do método aos cursos, utilizou-se a proposta desenvolvida no capítulo 4, descrita no fluxograma da figura 8, p. 90. As técnicas e ferramentas utilizadas já foram descritas no item 4.1 desse capítulo, envolvendo a *conjoint analysis* para a identificação da estrutura de preferência dos alunos, a técnica de grupo de foco e a análise quantitativa de questionário para a avaliação de desempenho dos cursos, e a matriz importância-desempenho para a análise de posicionamento de cursos de administração de Florianópolis, que concorrem entre si em um segmento de mercado.

Responsável e envolvidos. O pesquisador, com o apoio de dirigentes das IES envolvidas, definiu o problema e o escopo da análise e estabeleceu o objetivo da pesquisa. O método e as técnicas utilizadas foram estabelecidos pelo pesquisador.

Saídas ou resultados esperados. Escopo e objetivos de pesquisa definidos.

Onde esses resultados foram usados. Essa etapa foi fundamental ao desenvolvimento da pesquisa. O planejamento correto permitiu a execução da pesquisa aplicada, de forma eficiente e

eficaz. No desenvolvimento prático, essa etapa inicial de pesquisa precedeu a seleção dos cursos e dos respondentes aos quais a pesquisa foi aplicada.

5.2.2 Etapa 2 - Seleção dos Cursos e dos Alunos Envolvidos na Pesquisa Aplicada

Objetivo da etapa. Estabelecimento dos cursos e os alunos envolvidos na pesquisa.

Como foi feito. A seleção dos cursos e alunos foi definida em função do escopo do trabalho. Foram envolvidos três cursos de graduação em Administração de Florianópolis, que concorrem entre si em um segmento de mercado. A escolha dos cursos foi intencional e, conforme indicada no item 5.1, deste capítulo, foi baseada nos seguintes critérios: contemplar o Curso Z como foco de interesse; e envolver os seus principais concorrentes, ou seja, os demais cursos de administração, privados, que concorrem no mesmo segmento de mercado do Curso Z. Esses concorrentes foram identificados com base nos resultados do questionário (Apêndice A), aplicados junto aos alunos atuais desse curso, com uma questão aberta para que os mesmos pudessem indicar todas as outras ofertas alternativas, isto é, os demais cursos de administração que eles poderiam estar escolhendo para obter um serviço similar. Os nomes dos cursos de administração envolvidos não são apresentados, de modo a preservar o sigilo das informações e, portanto, são identificados nesta pesquisa como sendo Curso X, Curso Y e Curso Z.

Para a identificação da estrutura de preferência desses cursos, foram incluídos, além dos seus alunos atuais, os alunos potenciais. Utilizando o método de amostragem probabilístico e a seleção proporcional em cada grupo de alunos por fase, junto aos alunos atuais de cada um dos cursos e considerando um erro amostral de 4%, tem-se o tamanho de amostra de 380 alunos atuais, sem contar os alunos potenciais, cuja população é de 75 alunos. A definição dessa amostra proporcional é apresentada na tabela 1, a seguir. Para alunos potenciais, adotou-se como critério toda a população de alunos da primeira fase de um curso de administração de Florianópolis que possui a maior relação candidato por vaga, totalizando 75 alunos.

Tabela 1 – População, Amostra e Realizado.

STATUS	CURSO	1ª. FASE	2ª. FASE	3ª. FASE	4ª. FASE	5ª. FASE	6ª. FASE	7ª. FASE	8ª. FASE	9ª. FASE	TOTAL
População	X	88	91	86	110	82	80	70	37	132	776
	Y	14	51	0	19	0	0	0	0	0	84
	Z	5	15	3	13	9	9	6	13	0	73
	Potencial	75	0	0	0	0	0	0	0	0	75
Amostra	X	36	37	35	45	33	32	29	15	54	316
	Y	6	21	0	8	0	0	0	0	0	35
	Z	2	6	1	5	4	4	2	5		29
	Potencial	75	0	0	0	0	0	0	0	0	75
Realizado	X	38	25	29	41	30	20	17	15	23	238
	Y	10	20	0	11	0	0	0	0	0	41
	Z	2	12	4	10	6	7	4	5	0	50
	Potencial	75	0	0	0	0	0	0	0	0	75
Saldo	X	2	-12	-6	-4	-3	-12	-12	0	-31	-78
	Y	4	-1	0	3	0	0	0	0	0	6
	Z	0	6	3	5	2	3	2	0	0	21
	Potencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

De acordo com a tabela acima, é possível identificar que, na realização do estudo juntos aos alunos atuais, não foi possível coletar os dados de acordo com a amostra estabelecida para cada fase. Os dados coletados totalizaram em 329 respondentes, um pouco menos do que o estabelecido. Em algumas fases, ou seja, estratos, não foi possível atingir o mesmo percentual representativo da população. Essa discrepância deve-se a dois motivos. Primeiramente, o tamanho da população alvo foi retirado dos registros das secretarias das IES, porém, a população alvo é quase sempre maior que a população acessível, pois há sempre os alunos faltantes, trancados, afastados por atestados e desistentes que só podem ser percebidos nos dias de coleta de dados. Além deste fato, percebeu-se que o fator mais relevante na discrepância percebida foi a sistemática de registro de alunos na secretaria do curso X, que registra os números de cada fase levando-se em consideração os alunos matriculados em disciplinas por fase e não o número de matrícula do aluno, isso gera um número irreal, pois se o aluno se matricula em disciplinas de 5, 6 e sétima fase por exemplo, ele será contabilizado como aluno destas três fases, mesmo sendo um aluno de terceira fase fazendo apenas uma disciplina nas fases seguintes. O maior problema foi quanto ao número de alunos registrados na última fase, pois se soma a esta fase alunos que

estão apenas concretizando estágio ou monografia de final de curso e por não cursarem mais nenhuma disciplina tornaram-se inacessíveis à pesquisa.

Apesar, das diferenças percebidas entre amostra realizada e amostra calculada, pelos fatores acima justificados, as diferenças não trazem nenhum problema ao uso dos dados coletados.

Na avaliação de desempenho dos cursos, por sua vez, foram utilizados somente os alunos atuais dos cursos, envolvendo, portanto, 329 alunos.

De acordo, com a amostra realizada em cada um dos cursos, inclusive relacionada aos alunos potenciais, foi possível estabelecer o perfil dos alunos potenciais e dos alunos atuais associados aos Cursos X, Y Z, que está descrito a seguir, nas tabelas compreendidas entre os números 2 e 9.

Tabela 2 – Perfil dos cursos em relação à idade.

Idade	Curso ao qual está vinculado									
	X		Y		Z		Potencial		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Inferior a 19 anos	3	1,3	10	26,3	11	22,0	36	48,0	60	14,9
19 a 24 anos	103	43,1	24	63,2	36	72,0	37	49,3	200	49,8
25 a 30 anos	83	34,7	2	5,3	2	4,0	2	2,7	89	22,1
31 a 36 anos	27	11,3	2	5,3	1	2,0	0	0	30	7,5
37 a 42 anos	11	4,6	0	0	0	0	0	0	11	2,7
43 a 48 anos	8	3,3	0	0	0	0	0	0	8	2,0
Mais de 49 anos	4	1,7	0	0	0	0	0	0	4	1,0
Total	239	100,0	38	100,0	50	100,0	75	100,0	402	100,0

Tabela 3 – Perfil dos alunos, por curso, em relação ao sexo.

Sexo	Curso ao qual está vinculado									
	X		Y		Z		Potencial		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Feminino	142	59,9	12	31,6	15	30,0	38	50,7	207	51,8
Masculino	95	40,1	26	68,4	35	70,0	37	49,3	193	48,3
Total	237	100,0	38	100,0	50	100,0	75	100,0	400	100,0

Tabela 4 – Perfil dos alunos, por curso, em relação ao estado civil.

Estado Civil	Curso ao qual está vinculado									
	X		Y		Z		Potencial		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Casado/Vive com alguém	66	27,8	1	2,7	0	0	3	4,1	70	17,6
Divorciado/Desquitado/Separado	7	3,0	0	0	0	0	0	0	7	1,8
Solteiro	164	69,2	36	97,3	50	100,0	71	95,9	321	80,7
Total	237	100,0	37	100,0	50	100,0	74	100,0	398	100,0

Tabela 5 – Perfil dos alunos, por curso, em relação ao estado civil em relação à renda familiar.

Renda Familiar Mensal	Curso ao qual está vinculado									
	X		Y		Z		Potencial		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Inferior a R\$500,00	7	3,0	0	0	0	0	0	0	7	1,8
R\$501,00 a R\$1.000,00	33	14,3	1	3,1	0	0	1	1,4	35	9,2
R\$1.001,00 a R\$3.000,00	128	55,4	3	9,4	1	2,2	8	11,0	140	36,7
R\$3.001,00 a R\$5.000,00	32	13,9	1	3,1	3	6,7	18	24,7	54	14,2
R\$5.001,00 a R\$7.000,00	11	4,8	5	15,6	5	11,1	13	17,8	34	8,9
R\$7.001,00 a R\$9.000,00	9	3,9	5	15,6	4	8,9	5	6,8	23	6,0
R\$9.001,00 a R\$11.000,00	4	1,7	5	15,6	8	17,8	12	16,4	29	7,6
R\$11.001,00 a R\$13.000,00	0	0	4	12,5	3	6,7	4	5,5	11	2,9
Superior a R\$13.000,00	7	3,0	8	25,0	21	46,7	12	16,4	48	12,6
Total	231	100,0	32	100,0	45	100,0	73	100,0	381	100,0

Tabela 6 – Perfil dos alunos, por curso e agrupada, em relação à fase do curso.

Fase	Curso ao qual está vinculado									
	X		Y		Z		Potencial		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Potencial	0	0	0	0	0	0	75	100,0	75	18,7
1ª. a 4ª.	133	55,6	38	100,0	28	56,0	0	0	199	49,5
5ª. a 9ª.	106	44,4	0	0	22	44,0	0	0	128	31,8
Total	239	100,0	38	100,0	50	100,0	75	100,0	402	100,0

Tabela 7 – Perfil dos alunos, por curso, em relação à fase em que o aluno está cursando.

Fase	Curso ao qual está vinculado									
	X		Y		Z		Potencial		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Potencial	0	0	0	0	0	0	75	100,0	75	18,7
1ª fase	37	15,5	7	18,4	2	4,0	0	0	46	11,4
2ª fase	26	10,9	20	52,6	12	24,0	0	0	58	14,4
3ª fase	29	12,1	0	0	4	8,0	0	0	33	8,2
4ª fase	41	17,2	11	28,9	10	20,0	0	0	62	15,4
5ª fase	30	12,6	0	0	6	12,0	0	0	36	9,0
6ª fase	20	8,4	0	0	7	14,0	0	0	27	6,7
7ª fase	18	7,5	0	0	4	8,0	0	0	22	5,5
8ª fase	15	6,3	0	0	5	10,0	0	0	20	5,0
9ª fase	23	9,6	0	0	0	0	0	0	23	5,7

Tabela 8 – Perfil dos alunos, por curso, em relação à ocupação profissional.

Ocupação profissional principal	Curso ao qual está vinculado									
	X		Y		Z		Potencial		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
Empresário	7	3,0	6	15,8	5	11,1	2	2,8	20	5,2
Profissional Liberal/Autônomo	8	3,4	2	5,3	2	4,4	1	1,4	13	3,4
Funcionário Público	19	8,1	0	0	0	0	3	4,2	22	5,7
Funcionário de Empresa Privada	137	58,5	11	28,9	3	6,7	1	1,4	152	39,2
Aposentado	5	2,1	1	2,6	0	0	0	0	6	1,5
Bolsista	21	9,0	1	2,6	3	6,7	4	5,6	29	7,5
Desempregado	18	7,7	1	2,6	0	0	16	22,5	35	9,0
Só estuda	19	8,1	16	42,1	32	71,1	44	62,0	111	28,6
Total	234	100,0	38	100,0	45	100,0	71	100,0	388	100,0

Tabela 9 – Perfil dos alunos, por curso, em relação à localização.

Distância entre o centro da cidade e sua atual residência	Curso ao qual está vinculado									
	X		Y		Z		Potencial		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Reside no Centro da Cidade	29	12,7	9	25,7	15	31,3	17	23,9	70	18,3
Distância inferior a 15 km	86	37,7	21	60,0	8	16,7	44	62,0	159	41,6
Distância superior a 15 km	113	49,6	5	14,3	25	52,1	10	14,1	153	40,1
Total	228	100,0	35	100,0	48	100,0	71	100,0	382	100

Responsável e envolvidos. O pesquisador estabeleceu o curso foco de interesse, a população e amostra de alunos e, também, identificou os demais cursos de administração concorrentes, com base na percepção dos alunos atuais do curso Z. Além disso, estabeleceu o perfil dos alunos potenciais e dos alunos atuais associados aos Cursos X, Y Z.

Saídas ou resultados esperados. Cursos e alunos respondentes estabelecidos e caracterizados.

Onde esses resultados foram usados. Essa etapa precedeu a definição dos atributos e níveis determinantes de cursos de graduação em administração de Florianópolis.

5.2.3 Etapa 3 – Definição dos Atributos e Níveis Determinantes que Causam Impacto na Decisão de Escolha por Cursos de Graduação em Administração

Objetivo da etapa. Determinação dos atributos e níveis relevantes que causam impacto na decisão de escolha de cursos de graduação em administração, de Florianópolis.

Como foi feito. Os atributos e níveis foram definidos pelos alunos, com o apoio do pesquisador.

Para auxiliar os alunos no estabelecimento dos atributos e níveis determinantes de escolha de cursos de administração, o pesquisador desenvolveu uma pesquisa bibliográfica, buscando por meio de dados secundários identificar atributos importantes relacionados ao setor de educação. Este estudo está apresentado no item 2.3.2 do presente trabalho. De posse destes atributos iniciais, estabeleceu-se uma relação de atributos, que foram apresentados a 103 alunos de três cursos de graduação em administração, por meio de um questionário (Apêndice A). A partir dos

dados coletados, fez-se uma análise quantitativa, utilizando escalas ordinais do Tipo *Likert* de 5 pontos, conforme apresentado na tabela 10.

Tabela 10 – Identificação dos Atributos Determinantes

Identificação dos Atributos de preferência:							
Pesos:	1	2	3	4	5	Total	
Preço	6	6	16	9	10	152	
Tempo dedicação	5	9	6	17	6	139	
Disponibilidade de Horário (turno)	4	7	9	16	16	189	
Empregabilidade	6	14	14	5	5	121	
Qualidade	2	1	3	11	60	357	
Grade Curricular	5	12	14	8	4	123	
Acesso	6	9	10	7	3	97	
Imagem	3	5	10	17	30	261	
Localização	3	5	7	13	26	216	
Ambiente Físico	4	6	12	15	17	197	

Assim, os atributos priorizados pelos alunos foram: preço; tempo de dedicação presencial e turno; qualidade; imagem da marca; localização e; ambiente físico.

Os níveis de cada atributo foram definidos em função das faixas de variação normalmente encontradas nesse mercado, buscando-se estabelecer um número balanceado de três níveis entre os atributos. O quadro 13 apresenta os níveis em cada um dos atributos.

ATRIBUTOS	NÍVEIS
TEMPO DE DEDICAÇÃO PRESENCIAL (tempo de aula/dia + turno)	- Período Parcial Diurno; - Período Parcial Noturno; - Período Integral (Matutino e Vespertino).
LOCALIZAÇÃO (distância do curso em relação ao Centro da Cidade)	- No Centro da Cidade; - Nos bairros próximos ao Centro da Cidade, com distância inferior a 15 km; - Nos bairros distantes do Centro da Cidade, com distância superior a 15 km.
QUALIDADE (relacionada ao desempenho do curso)	- Índice 5 no ENADE (desempenho excelente); - Índice 4 no ENADE (desempenho bom); - Índice 3 no ENADE (desempenho razoável).
IMAGEM (em relação à área de abrangência da marca)	- Marca Nacional; - Marca Estadual; - Marca Local.
AMBIENTE FÍSICO (com relação à infra-estrutura de laboratórios, salas de aula e biblioteca)	- Excelente; - Bom; - Razoável.
PREÇO (valores correspondentes à mensalidade de 2007.2)	- Inferior a R\$ 500,00; - R\$ 501,00 a R\$ 750,00 - Superior a R\$ 751,00

Quadro 13 – Atributos e Níveis.

Responsável e envolvidos. Os alunos de cursos de graduação em administração, apoiados pelo pesquisador, definiram os atributos determinantes.

Saídas ou resultados esperados. Atributos e níveis determinantes identificados.

Onde esses resultados foram usados. Essa etapa foi necessária para a decisão relacionada à regra de composição do respondente e ao tipo de relação entre as utilidades parciais de cada atributo, que é estabelecida na Etapa 4, descrita a seguir, sendo necessária, também, para a Etapa 5, uma vez que, influencia na forma de apresentação dos estímulos.

5.2.4 Etapa 4 - Especificar a Forma do Modelo Básico

Objetivo da etapa. Definição da regra de composição do respondente e tipo de relação entre as utilidades parciais.

Como foi feito. Na obtenção da utilidade geral dos cursos, utilizou-se a forma aditiva, com base no *software* SPSS. Dessa forma, a utilidade geral de cada estímulo foi estabelecida por meio da soma das utilidades parciais de cada um dos atributos.

Na relação entre as utilidades parciais, estabeleceu-se, inicialmente, a relação de utilidade parcial para todos os atributos. Com base na análise dos gráficos gerados, apresentados na Figura 12, percebeu-se um relacionamento do tipo linear crescente em dois atributos: qualidade e ambiente físico, ou seja, a utilidade cresce na medida em que o nível do atributo aumenta. Então, refizeram-se os cálculos, assumindo para esses dois atributos uma relação linear. Nos demais atributos identificaram-se uma relação de utilidade parcial.

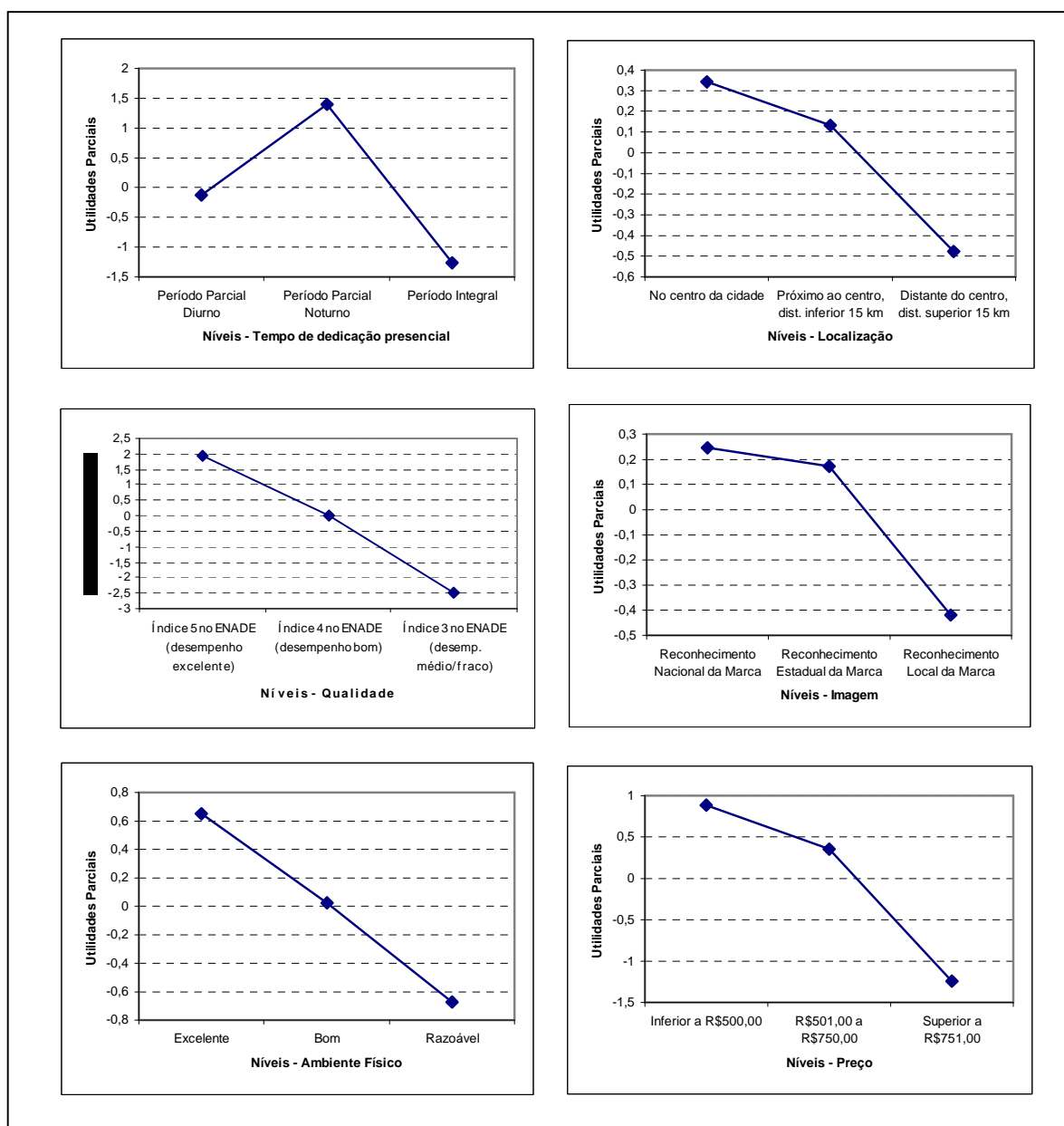


Figura 11 - Gráficos representativos da relação entre as utilidades parciais.

Responsável. O pesquisador especificou a forma do modelo básico.

Saídas ou resultados esperados. Estabeleceu-se a forma aditiva para a utilidade geral dos estímulos. Na relação entre as utilidades parciais dos atributos: qualidade e ambiente estabeleceu-se a relação do tipo linear. Nos demais atributos estabeleceram-se a relação de utilidades parciais.

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

5.2.5 Etapa 5 – Definição da Forma de Apresentação dos Estímulos aos Alunos

Objetivo da etapa. Definição do tipo de apresentação de estímulos.

Como foi feito. Na forma de apresentação dos estímulos aos alunos, utilizou-se o método de perfil completo, por meio do qual cada estímulo foi formado considerando-se todos os atributos, simultaneamente. Nesse método, as combinações dos níveis de cada atributo foram apresentadas, conjuntamente, aos alunos, para que eles pudessem ordená-la em função de sua preferência.

Responsável. O pesquisador definiu a forma de apresentação dos estímulos.

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

Onde esses resultados foram usados. O planejamento do método de apresentação dos estímulos precedeu a criação dos estímulos e foi necessário à decisão que envolve o modelo de resposta, descritos na Etapa 6.

5.2.6 Etapa 6 – Criação dos Estímulos para Avaliação por parte dos Alunos e Seleção do Modelo de Resposta

Objetivo da etapa. Nessa etapa, foram criados os estímulos que seriam avaliados pelos respondentes e a forma de avaliação, também chamada de modelo de resposta.

Como foi feito. A impossibilidade de se avaliar todas as combinações possíveis na formação dos estímulos tornou necessário o uso de um delineamento fatorial fracionário, com base no procedimento *Orthogonal Design* do software SPSS. A sintaxe utilizada para a criação e apresentação dos estímulos está descrita no quadro 14.

```

*Generate Orthogonal Design .
ORTHOPLAN
/FACTORS=atributo1 'Tempo de dedicação presencial' ( 1 'Parcial Diurno' 2 'Parcial Noturno' 3 'Integral')
atributo2 'Localização' ( 1 'Centro' 2 'Distância inferior a 15 km' 3 'Distância superior a 15 km') atributo3
'Qualidade' ( 1 '3 no ENADE' 2 '4 no ENADE' 3 '5 no ENADE') atributo4 'Imagem' ( 1 'Marca Local' 2 'Marca
Estadual' 3 'Marca Nacional') atributo5 'Ambiente Físico' ( 1 'Razoável' 2 'Bom' 3 'Excelente') atributo6 'Preço' (
1 'Inferior a R$500,00' 2 'R$501,00 a R$750,00' 3 'Superior a R$751,00')
/OUTFILE='C:\Design Ortogonal.sav' .

PLANCARDS
/FACTOR=atributo1 atributo2 atributo3 atributo4 atributo5 atributo6
/FORMAT BOTH.

```

Quadro 14 – Procedimento *Orthogonal Design* do programa SPSS.

Com base nisso, foi criado um subconjunto ortogonal de 18 estímulos necessários para estimar os efeitos principais de cada atributo. Destes, 2 estímulos gerados foram considerados inconsistentes e inaceitáveis, pois não eram realistas para a avaliação dos respondentes. Então, seguindo a orientação de Hair (2005), esses estímulos foram eliminados, de modo a garantir um processo válido de estimação, bem como uma percepção de credibilidade da tarefa de escolha entre os respondentes. Desse modo, obteve-se um delineamento quase ortogonal (HAIR, 2005). Esses 16 estímulos quase ortogonais estão apresentados no quadro 15, a seguir.

OPÇÃO DE COMPRA
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Integral Localização: Distância superior a 15 km do centro da cidade Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Local Ambiente Físico: Excelente Preço: Superior a R\$751,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Diurno Localização: No centro da cidade Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Nacional Ambiente Físico: Bom Preço: Superior a R\$751,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Diurno Localização: Distância superior a 15 km do centro da cidade Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Razoável Preço: Inferior a R\$500,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Integral Localização: No centro da cidade Qualidade: 5 no ENADE (desempenho excelente) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Razoável Preço: Superior a R\$751,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Integral Localização: No centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Excelente Preço: R\$501,00 a R\$750,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Noturno Localização: No centro da cidade Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Local Ambiente Físico: Razoável Preço: R\$501,00 a R\$750,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Noturno Localização: Próximo ao centro, distância inferior 15 km Qualidade: 5 no ENADE (desempenho excelente) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Bom Preço: Superior a R\$751,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Diurno Localização: Próximo ao centro, distância inferior 15 km Qualidade: 5 no ENADE (desempenho excelente) Imagem: Marca Local Ambiente Físico: Razoável Preço: R\$501,00 a R\$750,00</p>

Quadro 15 – Estímulos Criados para Avaliação dos Alunos.

OPÇÃO DE COMPRA
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Diurno Localização: Distância superior a 15 km do centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Bom Preço: R\$501,00 a R\$750,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Noturno Localização: Distância superior a 15 km do centro da cidade Qualidade: 5 no ENADE (desempenho excelente) Imagem: Marca Nacional Ambiente Físico: Excelente Preço: R\$501,00 a R\$750,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Integral Localização: Próximo ao centro, distância inferior 15 km Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Nacional Ambiente Físico: Bom Preço: R\$501,00 a R\$750,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Noturno Localização: Próximo ao centro, distância inferior 15 km Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Excelente Preço: Inferior a R\$500,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Noturno Localização: No centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Local Ambiente Físico: Bom Preço: Inferior a R\$500,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Noturno Localização: No centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Nacional Ambiente Físico: Excelente Preço: Inferior a R\$500,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Diurno Localização: Distância superior a 15 km do centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Local Ambiente Físico: Bom Preço: R\$501,00 a R\$750,00</p>
<p>Tempo de Dedicção Presencial: Integral Localização: No centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Nacional Ambiente Físico: Bom Preço: R\$501,00 a R\$750,00</p>

Quadro 15 – Estímulos Criados para Avaliação dos Alunos (Continuação).

Na escolha do modelo de resposta, relacionada à forma de avaliação dos respondentes em relação aos estímulos criados, optou-se pelo método de ordenação (não métrico). Assim, solicitou-se ao aluno entrevistado que separasse os estímulos em dois conjuntos: aceitável ou não e, finalmente, que os ordenasse, do primeiro (mais preferido) ao último (menos preferido). Portanto, coube ao aluno respondente a tarefa de escolha, segundo sua ordem de preferência, numerando as combinações de 1 a 16, sem repetição de ordem, de forma que a opção mais preferida deveria ter o número 1, a segunda preferida deveria ter o número 2, e assim sucessivamente, até a menos preferida, que deveria ter o número 16.

Responsável. O pesquisador, utilizando um *software* específico, criou os estímulos. Depois, definiu o modelo de resposta.

Saídas ou resultados esperados. Os estímulos foram criados, estabelecendo um conjunto de estimação. Além disso, nessa etapa, definiu-se o modelo de resposta.

Onde esses resultados foram usados. O conjunto de estimação foi usado para o procedimento de estimação (Etapa 8). Uma vez que, os estímulos estavam criados e o modelo de resposta estava definido, partiu-se para escolher a forma de pesquisa, descrita na Etapa 7.

5.2.7 Etapa 7 - Escolha da Forma de Administração da Pesquisa

Objetivo da etapa. Nessa etapa estabeleceu-se a forma de coleta das informações.

Como foi feito. Fez-se a opção pelas entrevistas pessoais, por ser esta a mais eficaz no que se relaciona à qualidade das respostas, permitindo ao pesquisador explicar as tarefas mais difíceis e, em tempo real, dirimir as dúvidas e dificuldades que alguns alunos manifestaram.

Responsável e envolvidos. O pesquisador definiu a forma de administração de pesquisa.

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

Onde esses resultados foram usados. Após essa etapa, o pesquisador, ao obter as respostas do estudo, selecionou o método de estimação (Etapa 8) e, posteriormente, avaliou os resultados finais e o posicionamento competitivo cursos de graduação em administração envolvidos no estudo.

5.2.8 Etapa 8 – Estimação dos Parâmetros do Modelo

Objetivo da etapa. Seleção do procedimento de estimação dos parâmetros do modelo.

Como foi feito. Para a estimação dos parâmetros do modelo, utilizou-se a regressão múltipla por meio do método dos mínimos quadrados, produzindo um conjunto de utilidades parciais aditivas que identificasse a preferência dos respondentes para cada nível do conjunto de atributos. A escolha pela regressão foi determinada em função da disponibilidade do *software*. Com base nisso, foi feito o cálculo das utilidades parciais e total de cada estímulo, e foi calculada a importância relativa de cada atributo, primeiro, para cada respondente em separado. Depois, os resultados foram agregados para obter um resultado para cada segmento (alunos potenciais e atuais por fase do curso, renda familiar, curso, ocupação profissional e distância entre o centro e a atual residência), *cluster* (grupos identificados em função das similaridades de preferência) e geral.

A sintaxe utilizada para gerar as utilidades parciais e geral, para cada indivíduo, segmento, cluster e geral está descrita no quadro 16.

```

CONJOINT PLAN='C:\Design Ortogonal.sav'
/ DATA='C:\Dados Solange Maria da Silva.sav'
/ RANK=perfil2 perfil3 perfil4 perfil5 perfil6 perfil7 perfil9 perfil10 perfil11 perfil12 perfil13 perfil15
perfil17 perfil20 perfil21 perfil22
/ FACTORS=atributo1 (DISCRETE) atributo2 (DISCRETE) atributo3 (LINEAR MORE) atributo4
(DISCRETE) atributo5 (LINEAR MORE) atributo6 (DISCRETE)
/ SUBJECT=numquest
/ PRINT=ALL
/ UTILITY='C:\Utilidades.sav'
/ PLOT=ALL .

CONJOINT PLAN='C:\Design Ortogonal.sav'
/ DATA='C:\Dados Solange Maria da Silva.sav'
/ RANK=perfil2 perfil3 perfil4 perfil5 perfil6 perfil7 perfil9 perfil10 perfil11 perfil12 perfil13 perfil15
perfil17 perfil20 perfil21 perfil22
/ FACTORS=atributo1 (DISCRETE) atributo2 (DISCRETE) atributo3 (LINEAR MORE) atributo4
(DISCRETE) atributo5 (LINEAR MORE) atributo6 (DISCRETE)
/ SUBJECT= FASE
/ PRINT=ALL
/ UTILITY='C:\Utilidades.sav'
/ PLOT=ALL .

```

Quadro 16 – Sintaxe.

Nas Tabelas 11, 13, 15 e 17, são apresentadas as utilidades parciais que foram estabelecidas para o indivíduo 1, para a totalidade de respondentes, para o segmento Fase: 1^a a 4^a e para o cluster 1, respectivamente. Nas Tabelas 12, 14, 16 e 18 são apresentadas as importâncias dos atributos para o indivíduo 1, para a totalidade de respondentes, para o segmento Fase: 1^a a 4^a e para o *cluster* 1, respectivamente. Os demais resultados das utilidades parciais e geral para os demais respondentes, estabelecidos com base nos segmentos e *clusters*, estão apresentados no Apêndice E.

Quando essas utilidades são somadas para cada um dos níveis que estão sendo considerados, o ordenamento desses escores deve ficar o mais próximo possível da classificação ordinal de preferência feita pelos respondentes. A combinação com a mais alta utilidade foi aquela que foi originalmente preferida, e a com a mais baixa utilidade, aquela que foi a menos preferida. Para obter a importância do atributo avaliou-se a diferença de utilidade entre os níveis. Assim, quanto maior a diferença entre o valor mais alto e o valor mais baixo dos níveis de um atributo, maior sua importância. Ao contrário, se todos os níveis possíveis têm a mesma utilidade, o atributo não é importante, pois não exerce influência na utilidade geral.

Nas tabelas que seguem os atributos e seus significados estão assim relacionados:

- o atributo 1 refere-se ao tempo de dedicação presencial;
- o atributo 2 está relacionado à localização;
- o atributo 3 diz respeito à qualidade;
- o atributo 4 refere-se à imagem da marca;
- o atributo 5 está relacionado ao ambiente físico;
- o atributo 6 diz respeito ao preço.

Tabela 11 – Utilidades parciais estimadas para o indivíduo 1.

		Estimativas das Utilidades	Erro-padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	1,861	0,931
	Período Parcial Noturno	3,438	0,905
	Período Integral	-5,299	0,770
atributo2	No centro da cidade	1,133	0,909
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	-,570	0,831
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-,563	0,804
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	0,452	0,718
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,257	0,663
	Reconhecimento Nacional da Marca	-,710	0,753
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,808	0,968
	R\$501,00 a R\$750,00	-,911	0,678
	Superior a R\$751,00	-,897	0,999
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	1,262	1,034
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	2,524	2,068
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	3,787	3,102
atributo5	Razoável	1,757	0,957
	Bom	3,514	1,913
	Excelente	5,271	2,870

Tabela 12 - Importância dos atributos para o indivíduo 1.

atributo1	42,916
atributo2	8,363
atributo4	5,705
atributo6	13,355
atributo3	12,399
atributo5	17,261

Tabela 13 – Utilidades parciais estimadas para a totalidade dos respondentes.

		Estimativas das Utilidades	Erro- padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-,180	0,348
	Período Parcial Noturno	1,329	0,338
	Período Integral	-1,149	0,287
atributo2	No centro da cidade	0,142	0,339
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,271	0,310
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-,414	0,300
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-,397	0,268
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,029	0,247
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,369	0,281
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,029	0,361
	R\$501,00 a R\$750,00	0,125	0,253
	Superior a R\$751,00	-1,154	0,373
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	2,160	0,386
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	4,321	0,772
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	6,481	1,158
atributo5	Razoável	0,539	0,357
	Bom	1,078	0,714
	Excelente	1,617	1,071
(Constant)		3,187	1,360

Tabela 14 - Importância dos atributos para a totalidade dos respondentes.

atributo1	22,108
atributo2	13,167
atributo4	11,793
atributo6	17,933
atributo3	25,091
atributo5	9,906

Tabela 15 – Utilidades parciais estimadas para o segmento Fase: 1ª a 4ª.

		Estimativas das Utilidades	Erro- padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-,201	0,266
	Período Parcial Noturno	1,326	0,259
	Período Integral	-1,125	0,220
atributo2	No centro da cidade	0,245	0,260
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,150	0,237
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-,394	0,230
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-,308	0,205
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,089	0,189
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,219	0,215
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,157	0,276
	R\$501,00 a R\$750,00	0,288	0,194
	Superior a R\$751,00	-1,445	0,285
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	1,928	0,295
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	3,857	0,591
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	5,785	0,886
atributo5	Razoável	0,650	0,273
	Bom	1,300	0,546
	Excelente	1,950	0,820
(Constant)		3,358	1,041

Tabela 16 - Importância dos atributos para o segmento Fase: 1ª a 4ª.

atributo1	21,546
atributo2	5,616
atributo4	4,640
atributo6	22,873
atributo3	33,898
atributo5	11,428

Tabela 17 – Utilidades parciais estimadas para o *Cluster 1*.

		Estimativas das Utilidades	Erro-padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,005	0,561
	Período Parcial Noturno	-,412	0,545
	Período Integral	0,407	0,463
atributo2	No centro da cidade	0,052	0,547
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,396	0,500
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-,448	0,484
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-,822	0,432
	Reconhecimento Estadual da Marca	-,021	0,399
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,842	0,453
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,450	0,583
	R\$501,00 a R\$750,00	-,292	0,408
	Superior a R\$751,00	-,158	0,601
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	4,957	0,622
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	9,914	1,245
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	14,871	1,867
atributo5	Razoável	0,722	0,576
	Bom	1,444	1,152
	Excelente	2,166	1,728
(Constant)		-2,226	2,193

Tabela 18 - Importância dos atributos para o *Cluster 1*.

atributo1	5,311
atributo2	5,475
atributo4	10,783
atributo6	4,811
atributo3	64,262
atributo5	9,358

Responsável. O pesquisador estabeleceu a seleção do procedimento de estimação dos parâmetros do modelo.

Saídas ou resultados esperados. Cálculo das utilidades parcial e total de cada estímulo e cálculo da importância relativa de cada atributo, primeiro, para cada respondente separadamente e, depois, de forma agregada para obter um resultado para cada segmento, *cluster* e um resultado geral.

Onde esses resultados foram usados. O estabelecimento das utilidades parciais e geral de cada atributo, uma vez validados (Etapa 9), permitiu identificar a estrutura de preferência dos alunos (Etapa 10).

5.2.9 Etapa 9 – Avaliação da Confiabilidade dos Resultados

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

Como foi feito. Para avaliar a qualidade das estimativas utilizou-se o software SPSS, que efetuou o cálculo do coeficiente de associação *tau de Kendall*, (que, segundo Hair, 2005, é adequado para respostas por ordenamento) entre os valores de preferência estimados e as avaliações realizadas pelos respondentes (valores de preferência reais).

Os resultados de preferência foram considerados válidos, uma vez que, os coeficientes de associação entre esses valores se mostraram elevados, conforme apresentados na Tabela 19.

Tabela 19 - Cálculo do coeficiente de associação *tau de Kendall*.

Coeficiente de Associação	Valor	Significância
Kendall's tau	0,883	0

Responsável. O pesquisador avaliou a confiabilidade dos resultados.

Resultados. Resultados validados.

Onde esses resultados foram usados. Essa avaliação permitiu identificar o grau de consistência em que o modelo estabeleceu as avaliações de preferência feitas por cada respondente e deve preceder a Etapa 10, descrita a seguir.

5.2.10 Etapa 10 – Identificação da Estrutura de Preferência dos Consumidores

Objetivo da etapa. Identificação, de forma geral e agregada (por segmentos e *clusters*), da estrutura de preferência dos consumidores.

Como foi feito. A estimação das funções de utilidade foi desenvolvida, de acordo com a Etapa 8, de forma individual e, depois, para a totalidade dos respondentes, por segmentos e *clusters*, o que permitiu identificar a estrutura de preferência de grupos de consumidores, a partir de diferentes perspectivas de análise.

Na preferência geral, foram gerados resultados agrupados. Para agrupar os respondentes o sistema calculou a média das utilidades estimadas para cada nível, resultando nas preferências para a totalidade dos alunos, conforme descrito na Etapa 8. O gráfico descrito na figura 13 mostra a importância relativa de todos os atributos para a totalidade dos alunos.

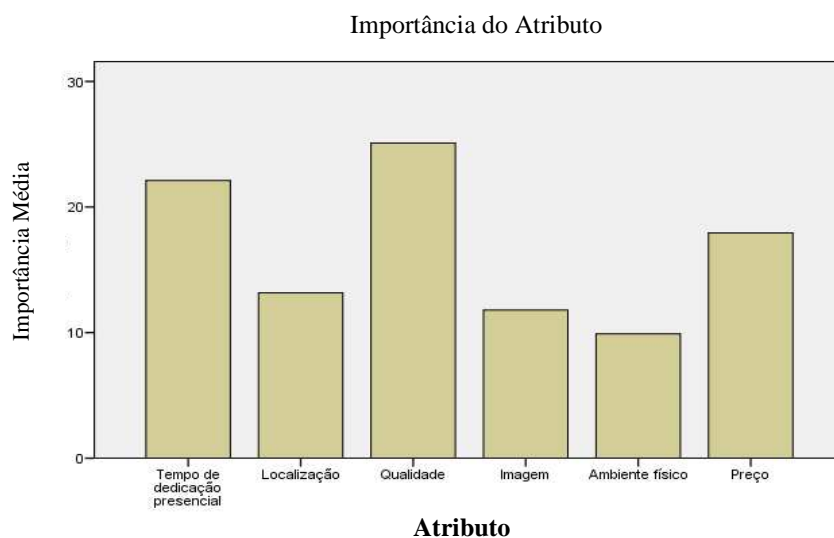


Figura 12 – Gráfico da importância dos atributos para a totalidade dos alunos.

A partir desses resultados, é possível identificar que a qualidade é o atributo que exerce a maior influência na preferência geral dos alunos, seguida pelo tempo de dedicação presencial e, depois, pelo preço. Os atributos menos importantes são: localização, depois a imagem e, por último, o de menor preferência: ambiente físico.

Os gráficos abaixo (figuras 14 a 19) mostram as utilidades de cada nível dos atributos para a totalidade dos respondentes.

Em relação ao tempo de dedicação presencial do curso (figura 14), o nível de maior preferência foi o período parcial noturno, seguido pelo parcial diurno. O menos preferido foi o de tempo integral.

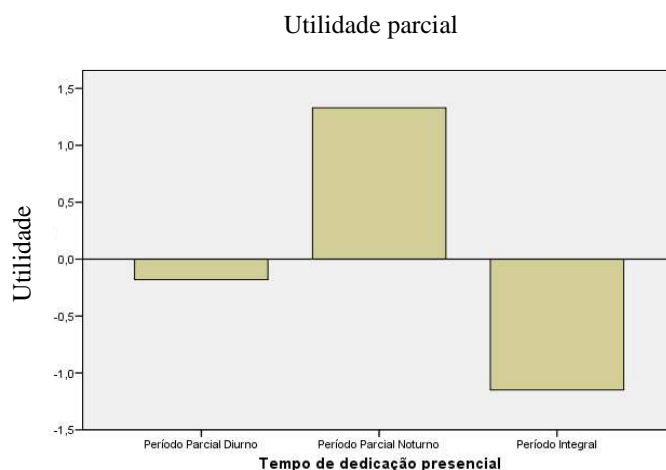


Figura 13 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo tempo de dedicação para a totalidade dos alunos.

Em relação à localização do curso (figura 15), o nível de maior preferência foi o que apresentou uma localização próxima do centro, com distância inferior a 15 km, seguida pela localização no centro. A localização de menor preferência foi a distante do centro em mais de 15 Km .

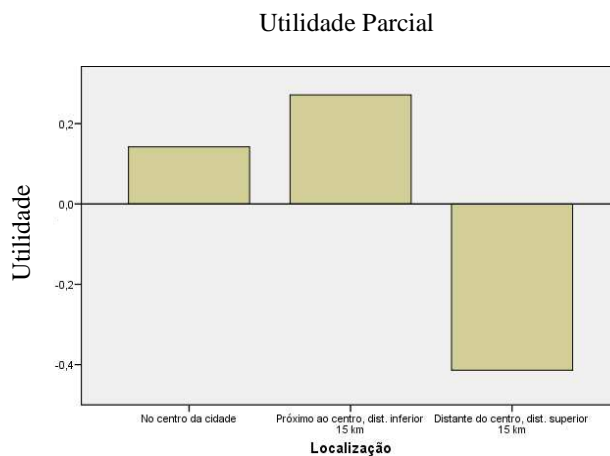


Figura 14 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo localização para a totalidade dos alunos.

Em relação à imagem do curso (figura 16), o nível de maior preferência foi o que apresentou uma abrangência nacional da marca seguido pela abrangência estadual. A abrangência de menor preferência foi o reconhecimento local da marca.

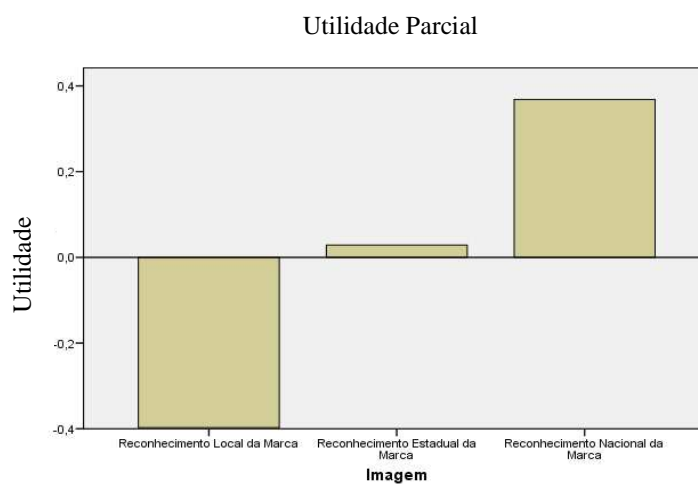


Figura 15 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo Imagem para a totalidade dos alunos.

Em relação ao preço (figura 17), a maior preferência ficou para o valor inferior a R\$ 500,00, seguido pelos valores entre R\$ 501,00 e R\$ 750,00. Os valores superiores a R\$ 751,00 foram os menos preferidos.

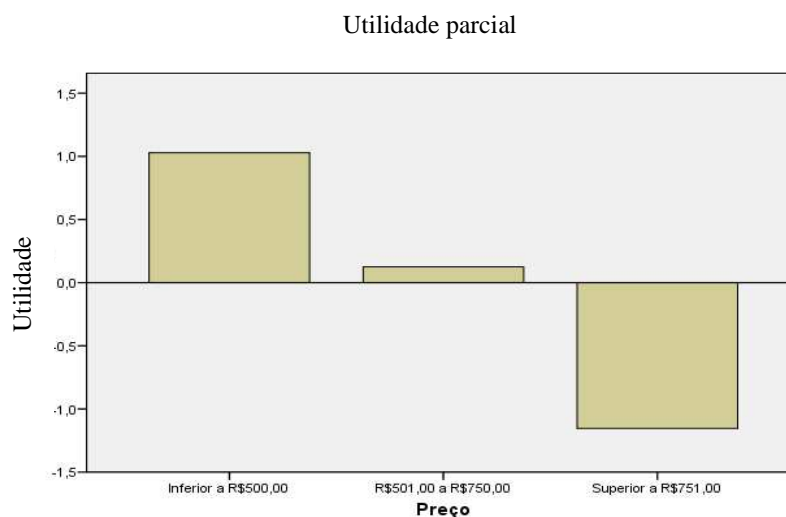


Figura 16 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo preço para a totalidade dos alunos.

Em relação à qualidade (figura 18), percebeu-se que, quanto melhor o desempenho do curso, maior a preferência.

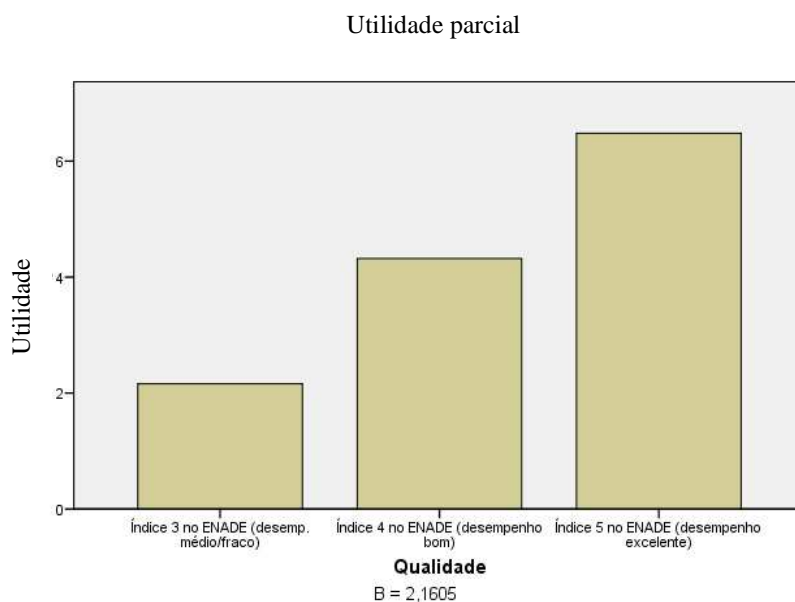


Figura 17 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo qualidade para o total de alunos.

Em relação ao ambiente físico (figura 19), percebeu-se que, quanto melhor o ambiente físico, maior a preferência.

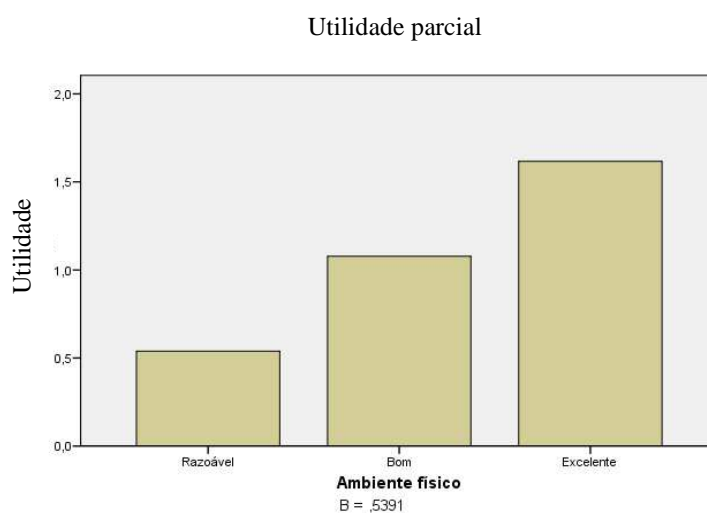


Figura 18 – Gráfico da utilidade de cada nível do atributo ambiente físico.

Além da preferência geral para a totalidade de alunos, identificaram-se cinco grupos de alunos com estrutura de preferência similares, em cada um deles. As características de cada um desses *clusters* (grupos de alunos) estão descritas no Apêndice D.

A representatividade de cada um desses grupos (*clusters*) em função do número de alunos que o compõe está demonstrada na figura 20.

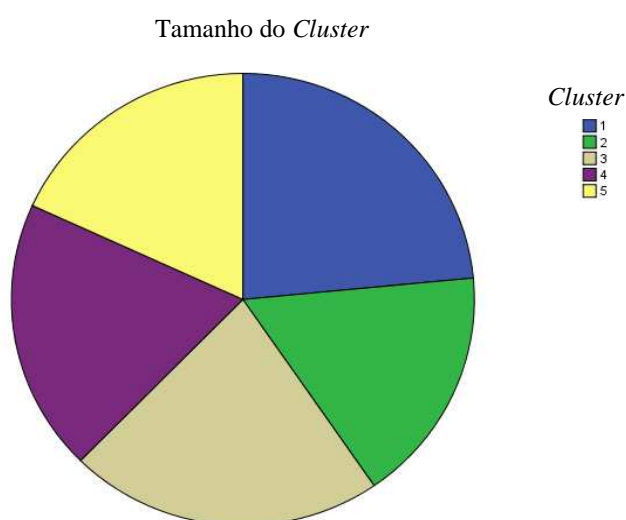


Figura 19 – Representatividade dos *clusters*.

O *cluster* 1 é representado por 93 alunos; o *cluster* 2 por 67; o *cluster* 3 por 85; o *cluster* 4 por 77 e o *cluster* 5 por 72 alunos.

De acordo com o gráfico da figura 21, a ordenação de preferência dos atributos, da maior para a menor é:

- *cluster* 1: qualidade; Imagem; ambiente físico; localização; tempo de dedicação presencial; preço.
- *cluster* 2: preço; qualidade; Imagem; localização; tempo de dedicação presencial; ambiente físico.
- *cluster* 3: tempo de dedicação presencial; localização; Imagem; qualidade; ambiente físico; preço.
- *cluster* 4: qualidade; ambiente físico; localização; tempo de dedicação presencial; Imagem; preço.

- *cluster 5*: tempo de dedicação presencial; preço; qualidade; localização; ambiente físico; Imagem.

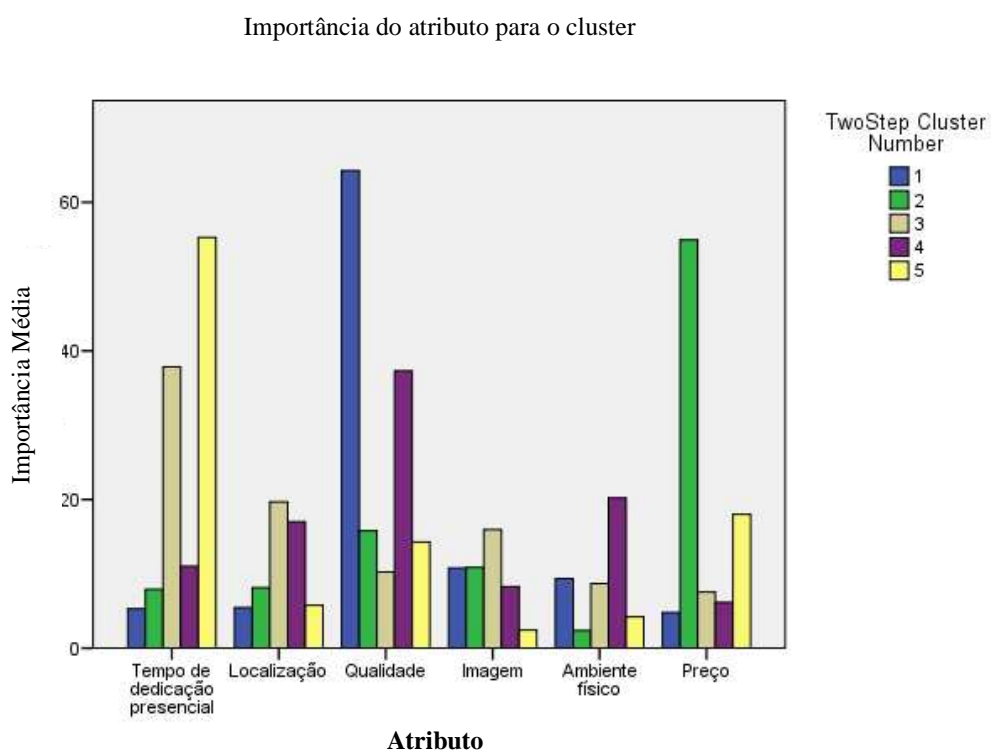


Figura 20 – Gráfico da importância dos atributos para os *clusters*.

A importância relativa dos níveis dos atributos para os *clusters*, que define a estrutura de preferência dos alunos em cada um desses *clusters* é apresentada pelos gráficos da figura 22 a 27.

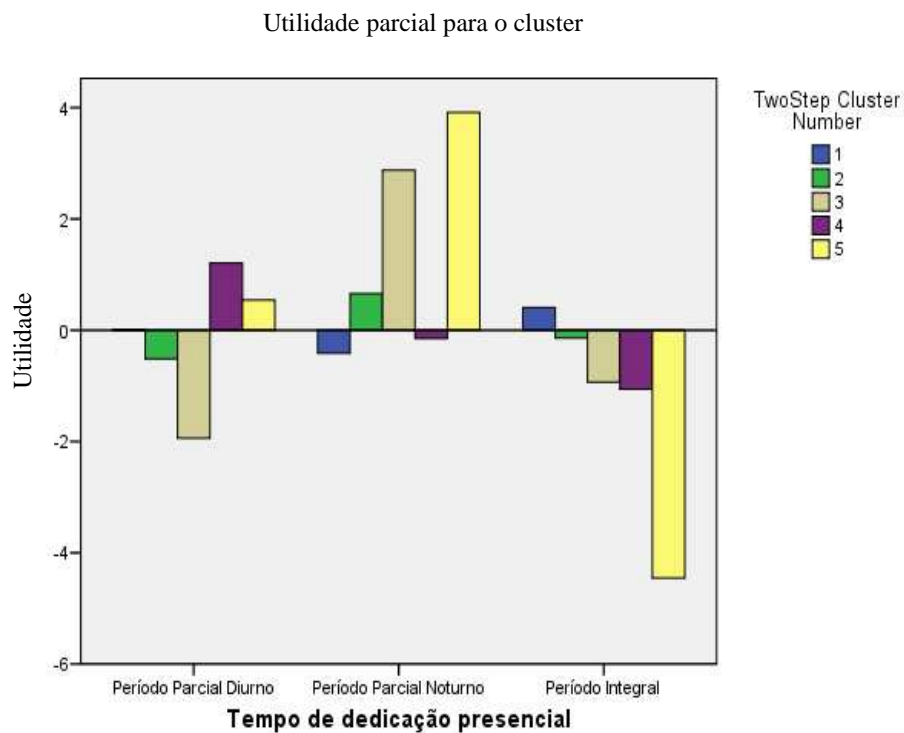


Figura 21 – Importância relativa do tempo de dedicação presencial para os *clusters*.

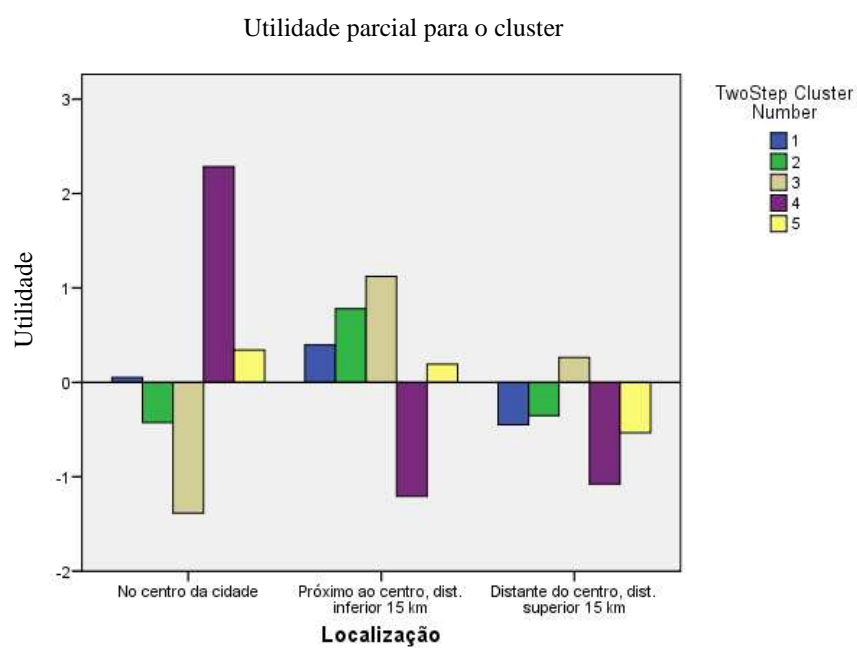


Figura 22 – Importância relativa da localização para os *clusters*.

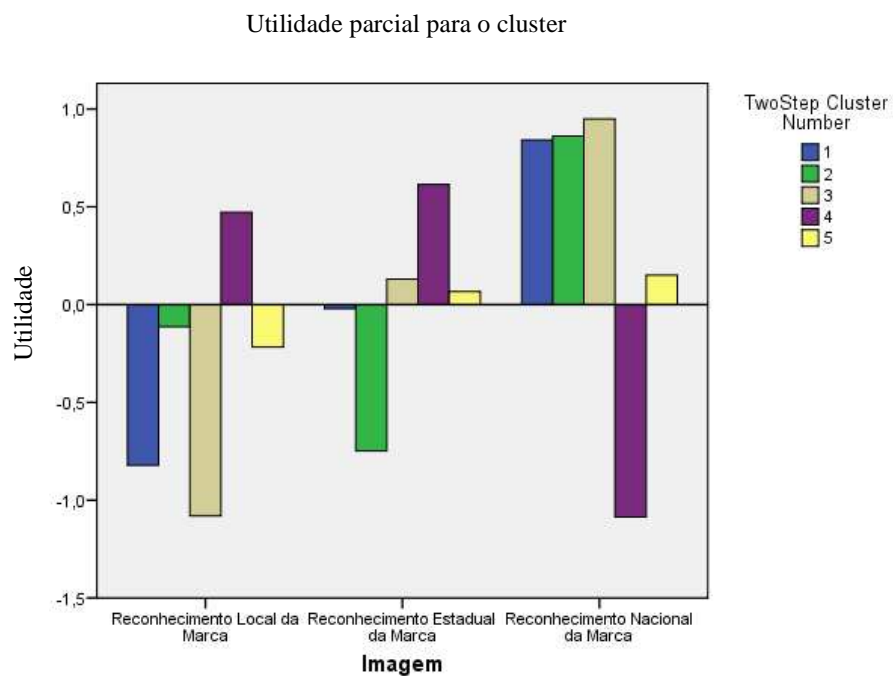


Figura 23 – Importância relativa da imagem para os *clusters*.

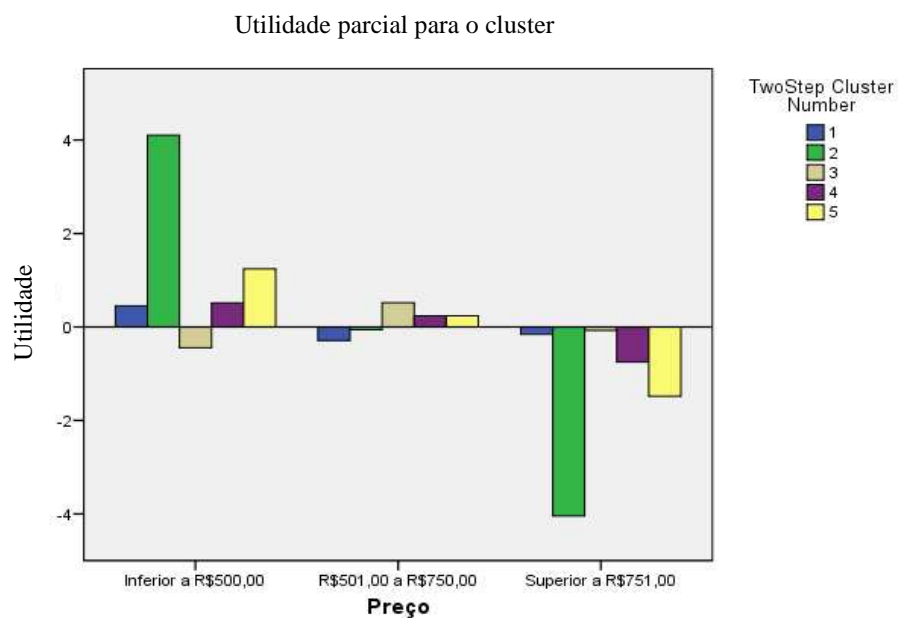


Figura 24 – Importância relativa do preço para os *clusters*.

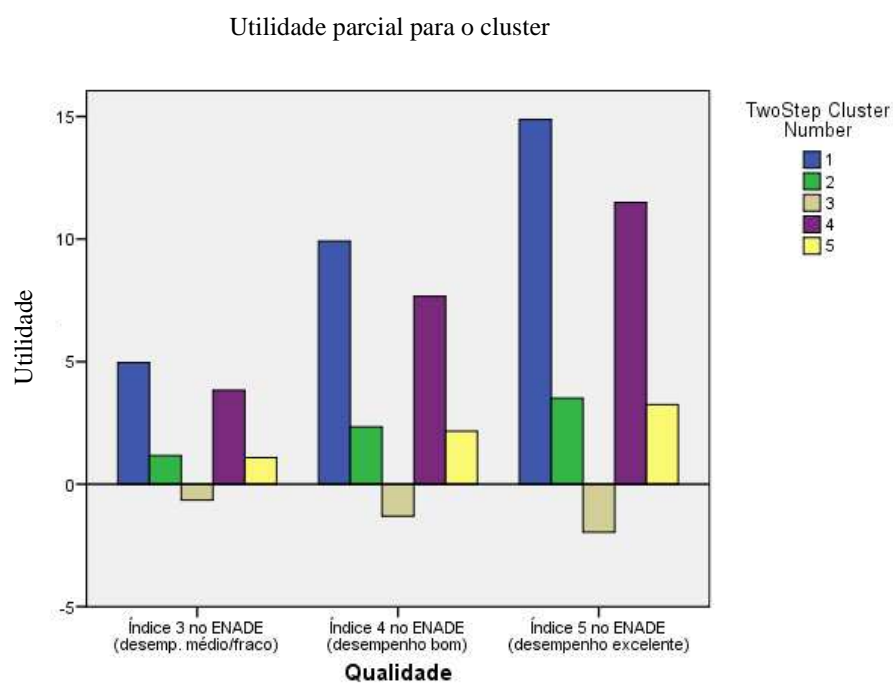


Figura 25 – Importância relativa da qualidade para os *clusters*.

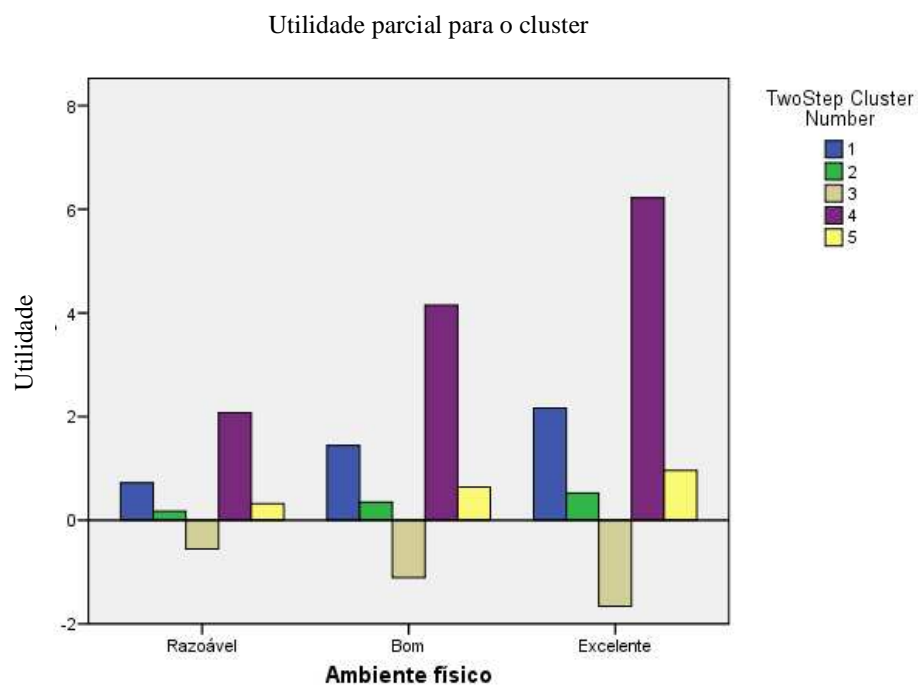


Figura 26 – Importância relativa do ambiente físico para os *clusters*.

O *cluster 1* é caracterizado por: 87% têm idade inferior a 24 anos; 54% é do sexo masculino; 96% é solteiro; 15,3% têm renda familiar mensal inferior a R\$ 3.000,00 e 51,7% superior a R\$ 9.000,00; em relação ao curso ao qual estão vinculados, 50,5% são alunos potenciais, 14% estão no curso X, 9,7% no curso Y e 25,8% no curso Z; 32,3% estudam entre a 1ª e 4ª fase e 17,2% entre a 5ª e 9ª fase; 65% somente estudam ou conciliam os estudos com as atividades de bolsista; 26% residem no centro e 42% a menos de 15Km do centro da cidade de Florianópolis.

Na composição da estrutura de preferência do *cluster 1*, tem-se: tempo integral; distância inferior a 15 km do centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

O *cluster 2* é caracterizado por: 82% têm idade entre 19 e 30 anos; 67% é do sexo feminino; 24% é casado e 76% é solteiro; 60% têm renda familiar mensal inferior a R\$ 3.000,00 e 12,3% superior a R\$ 9.000,00; em relação ao curso ao qual estão vinculados, 14,9% são alunos potenciais, 79% estão no curso X, 4,5% no curso Y e 1,5% no curso Z; 56,7% estudam entre a 1ª e 4ª fase e 28,4% entre a 5ª e 9ª fase; 44% são funcionários de empresa privada e 32% somente estudam ou conciliam os estudos com as atividades de bolsista; 13% residem no centro e 45% a menos de 15Km do centro da cidade de Florianópolis.

Na composição da estrutura de preferência do *cluster 2*, tem-se: parcial noturno; distância inferior a 15 km do centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

O *cluster 3* é caracterizado por: 76% têm idade entre 19 e 30 anos; 55% é do sexo feminino; 21% é casado e 75% é solteiro; 55% têm renda familiar mensal inferior a R\$ 3.000,00 e 20% superior a R\$ 9.000,00; em relação ao curso ao qual estão vinculados, 6,9% são alunos potenciais, 69% estão no curso X, 9,2% no curso Y e 14,9% no curso Z; 51,2% estudam entre a 1ª e 4ª fase e 41,9% entre a 5ª e 9ª fase; 46% são funcionários de empresa privada e 25% somente estudam ou conciliam os estudos com as atividades de bolsista; 19% residem no centro e 47% a mais de 15Km do centro da cidade de Florianópolis.

Na composição da estrutura de preferência do *cluster 3*, tem-se: parcial noturno; distância inferior a 15 km do centro; reconhecimento nacional da marca; preço entre a R\$ 501,00 e R\$ 750,00; índice 3 no Enade; ambiente físico razoável.

O *cluster* 4 é caracterizado por: 66% têm idade entre 19 e 30 anos; 60% é do sexo masculino; 78% é solteiro; 55% têm renda familiar mensal inferior a R\$ 3.000,00 e 19% superior a R\$ 9.000,00; em relação ao curso ao qual estão vinculados, 6,5% são alunos potenciais, 64,9% estão no curso X, 14,3% no curso Y e 14,3% no curso Z; 66,2% estudam entre a 1ª e 4ª fase e 27,3% entre a 5ª e 9ª fase; 41% são funcionários de empresa privada e 34% somente estudam ou conciliam os estudos com as atividades de bolsista; 15% residem no centro e 46% a mais de 15Km do centro da cidade de Florianópolis.

Na composição da estrutura de preferência do *cluster* 4, tem-se: parcial diurno; no centro; reconhecimento estadual da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

O *cluster* 5 é caracterizado por: 75% têm idade entre 19 e 30 anos; 56% é do sexo feminino; 81% é solteiro; 57% têm renda familiar mensal inferior a R\$ 3.000,00 e 6% superior a R\$ 9.000,00; em relação ao curso ao qual estão vinculados, 9,7% são alunos potenciais, 80,6% estão no curso X, 9,7% no curso Y e 0% no curso Z; 47,2% estudam entre a 1ª e 4ª fase e 43,1% entre a 5ª e 9ª fase; 55% são funcionários de empresa privada; 14% residem no centro e 50% a menos de 15Km do centro da cidade de Florianópolis.

Na composição da estrutura de preferência do *cluster* 5, tem-se: parcial noturno; no centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

No curso, em função das diferentes fases de evolução e de interação dos alunos com esse serviço complexo, é importante diagnosticar a estrutura de preferência de segmentos diferentes de alunos em diferentes fases do curso, incluindo a preferência dos alunos potenciais dos cursos X, Y e Z. Portanto, os gráficos a seguir demonstram a preferência dos segmentos de alunos, de acordo com a fase do aluno em relação ao curso.

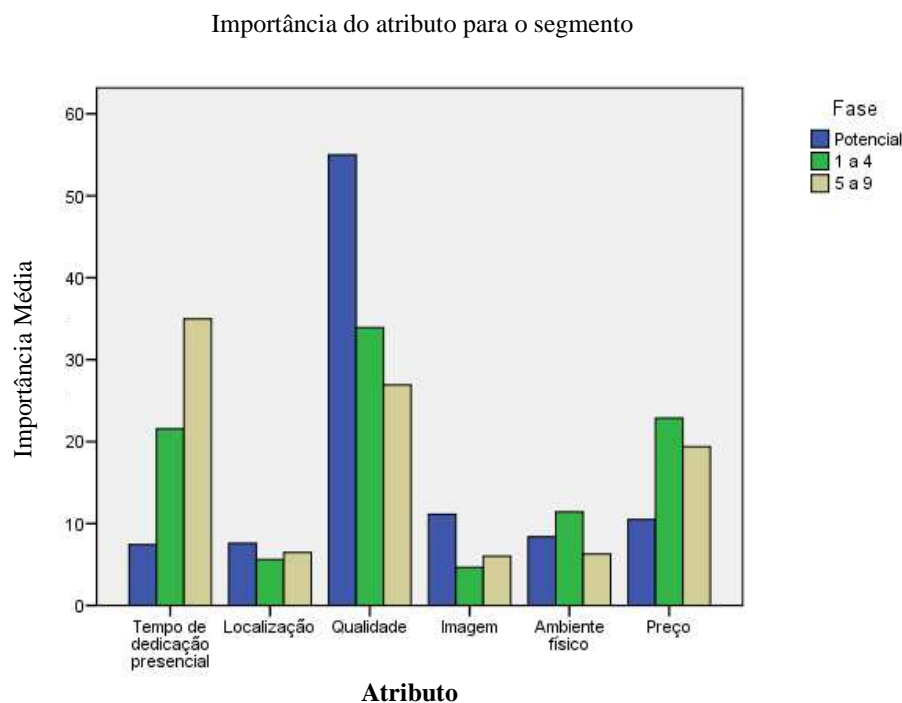


Figura 27 – Gráfico da importância dos atributos para as diferentes fases no curso.

De acordo com o gráfico da figura 28 é possível identificar variações de preferências para os atributos, em cada fase em que o aluno se encontra no curso. A ordenação de preferência dos atributos, da maior para a menor é:

- alunos potenciais: qualidade; Imagem; preço; ambiente físico; localização; tempo de dedicação presencial.
- alunos da 1ª à 4ª fase: qualidade; preço; tempo de dedicação presencial; ambiente físico; localização; Imagem.
- alunos da 5ª à 9ª fase: tempo de dedicação presencial; qualidade; preço; localização; ambiente físico; Imagem.

A importância relativa dos níveis dos atributos para cada um das fases agrupadas, que define a estrutura de preferência dos alunos neste segmento é apresentada pelos gráficos das figuras 29 a 34.

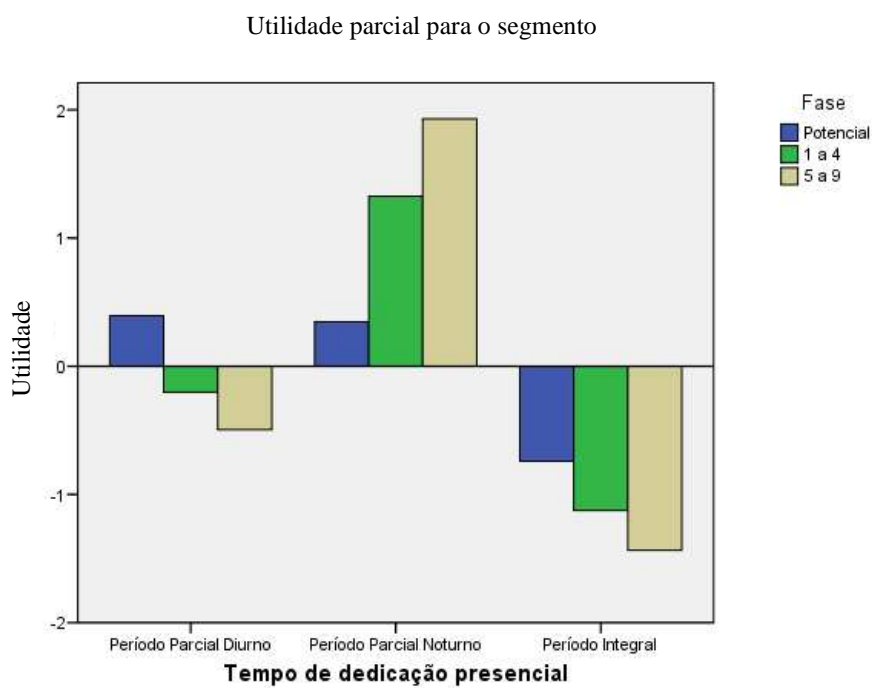


Figura 28 – Importância relativa do tempo presencial para as diferentes fases no curso.

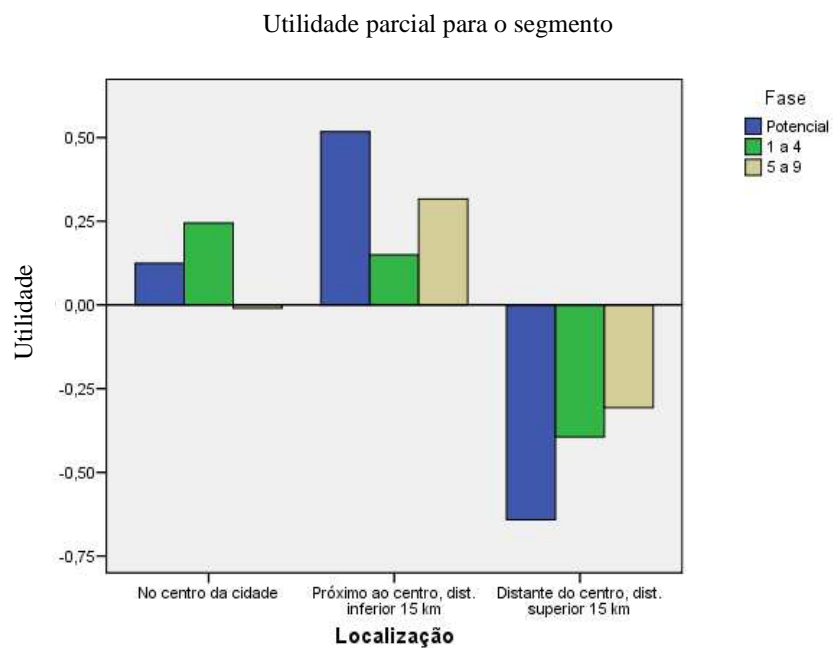


Figura 29 – Importância relativa da localização para as diferentes fases no curso.

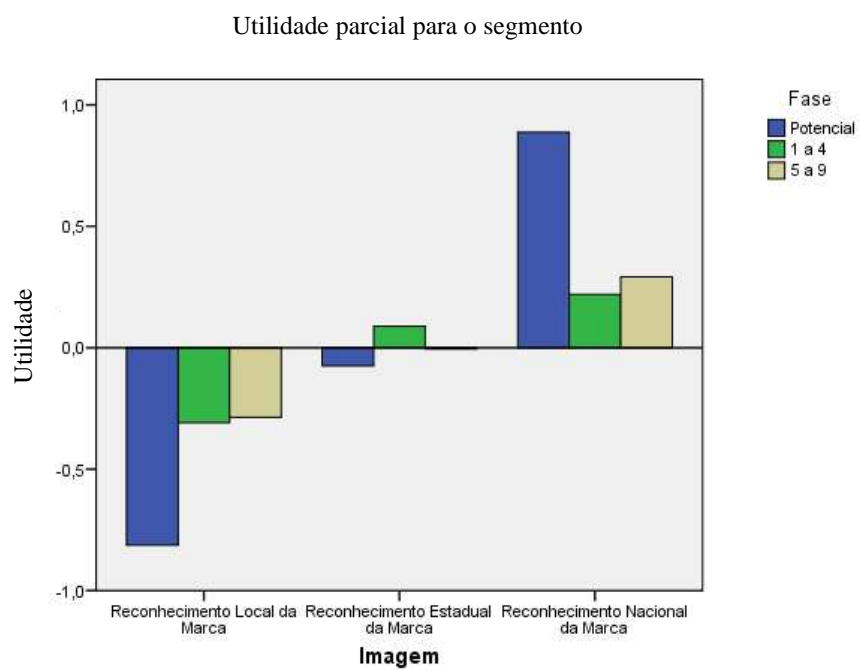


Figura 30 – Importância relativa da imagem para as diferentes fases no curso.

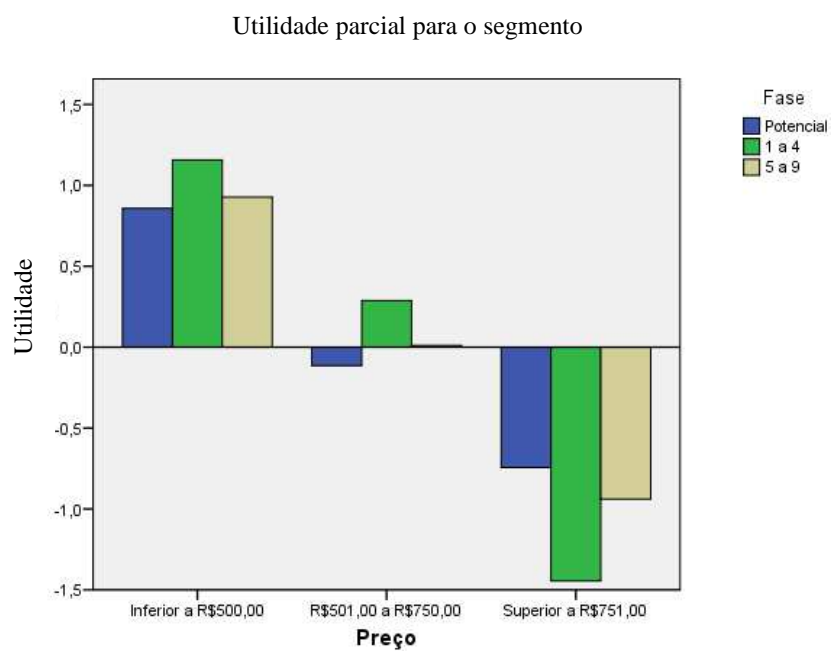


Figura 31 – Importância relativa do preço para as diferentes fases no curso.

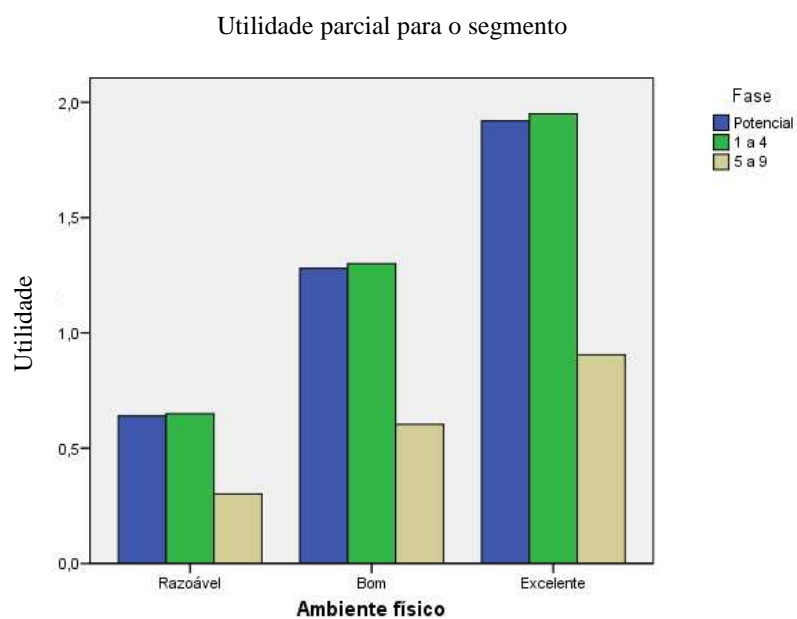


Figura 32 – Importância relativa do ambiente físico para as diferentes fases no curso.

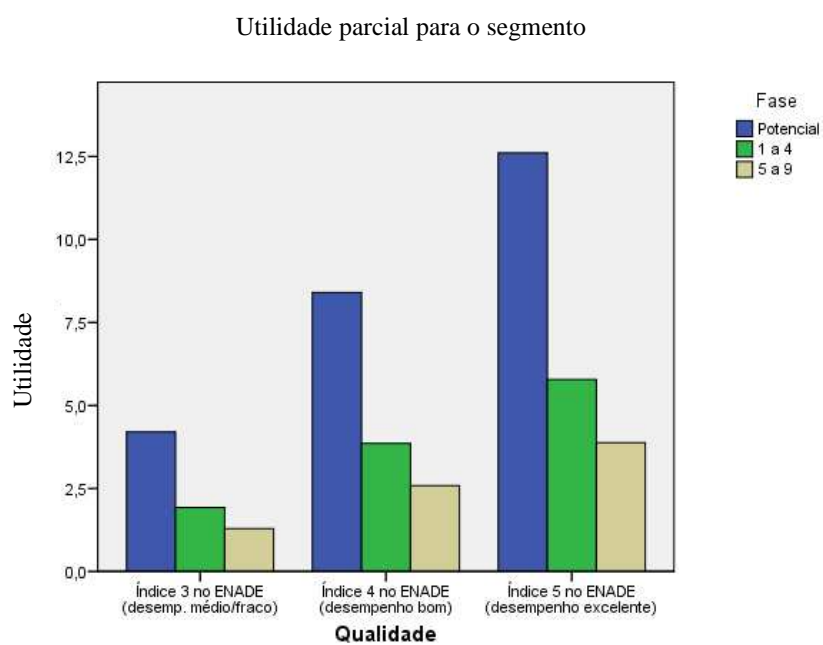


Figura 33 – Importância relativa da qualidade para as diferentes fases no curso.

Na composição da estrutura de preferência dos alunos potenciais, tem-se: período parcial diurno; distância inferior a 15 km do centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

Na composição da estrutura de preferência dos alunos que estão entre a 1ª e 4ª fase, tem-se: parcial noturno; no centro da cidade; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

Na composição da estrutura de preferência dos alunos que estão entre a 5ª e 9ª fase, tem-se: parcial noturno; distância inferior a 15 km do centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

Além de diagnosticar a estrutura de preferência de segmentos de alunos em diferentes fases do curso, é importante apresentar as preferências em diferentes segmentos, estabelecidas em função do nível de renda familiar, do curso ao qual está vinculado e localização da residência. Portanto, os gráficos a seguir demonstram a preferência dos segmentos de alunos, de acordo com cada um desses segmentos, para os atributos e para cada nível dos atributos.

O primeiro segmento a ser apresentado é por instituição. Assim, são estabelecidas as preferências dos alunos pelos atributos e níveis dos diferentes cursos de graduação X, Y e Z, que foram envolvidos nesse estudo. Os alunos potenciais estão representados nesses gráficos, mas as análises correspondentes já foram estabelecidas no segmento por fase e, desse modo, não se faz necessário a repetição dessas análises neste segmento (instituição ao qual está vinculado).

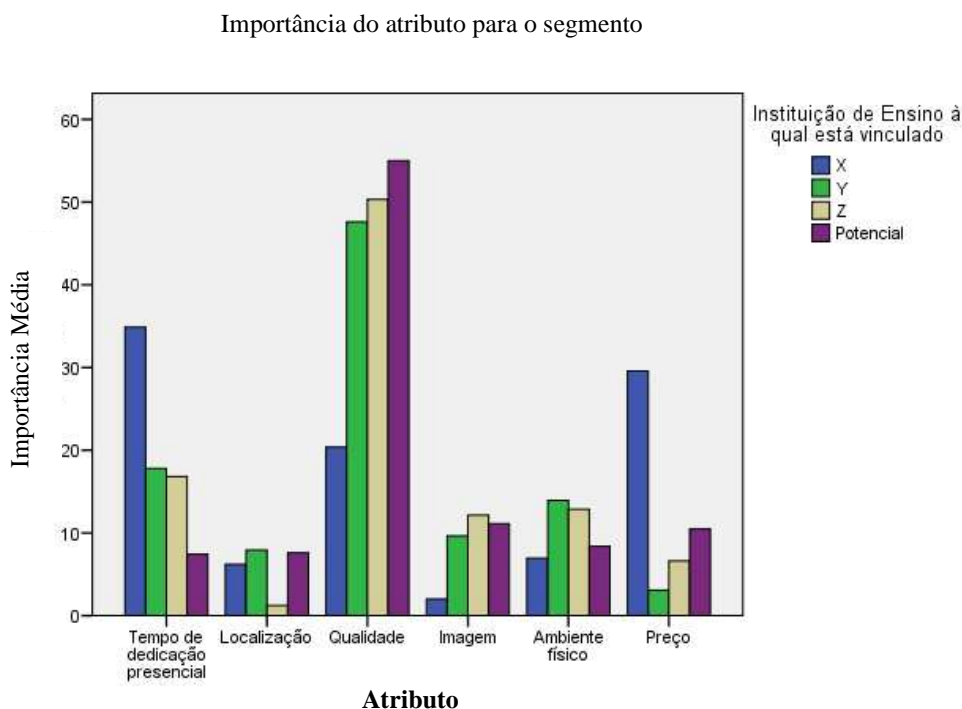


Figura 34 – Gráfico da importância dos atributos para os alunos de diferentes cursos.

De acordo com o gráfico da figura 35 é possível identificar variações de preferências para os atributos, em função dos diferentes cursos aos quais os alunos estão vinculados. A ordenação de preferência dos atributos, da maior para a menor é:

- alunos vinculados ao curso de administração X: tempo de dedicação presencial; preço; qualidade; ambiente físico; localização; imagem.
- alunos vinculados ao curso de administração Y: qualidade; tempo de dedicação presencial; ambiente físico; imagem; localização; preço.
- alunos vinculados ao curso de administração Z: qualidade; tempo de dedicação presencial; ambiente físico; Imagem; preço; localização.

A importância relativa dos níveis dos atributos para os alunos de cada um dos cursos X, Y, e Z, que define a estrutura de preferência desses alunos neste segmento é apresentada pelos gráficos da figura 36 a 41, a seguir.

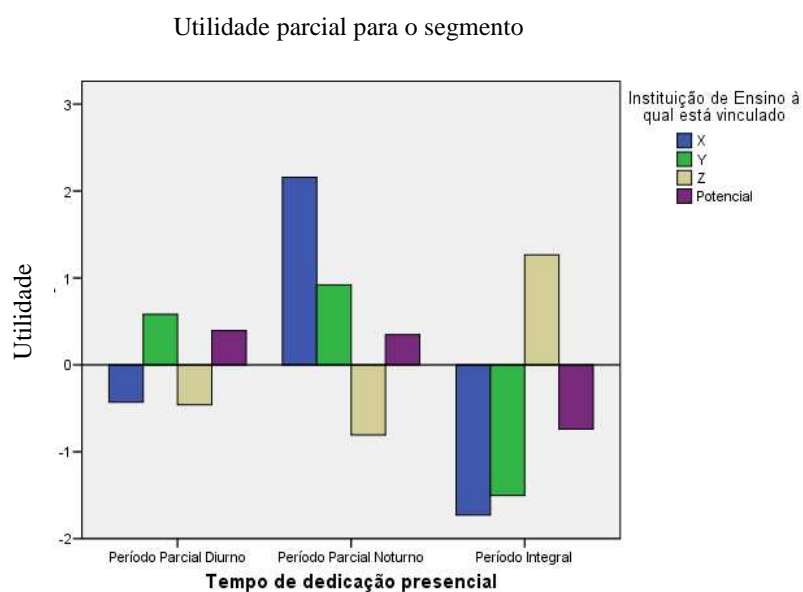


Figura 35 – Importância relativa do tempo para os alunos de diferentes cursos.

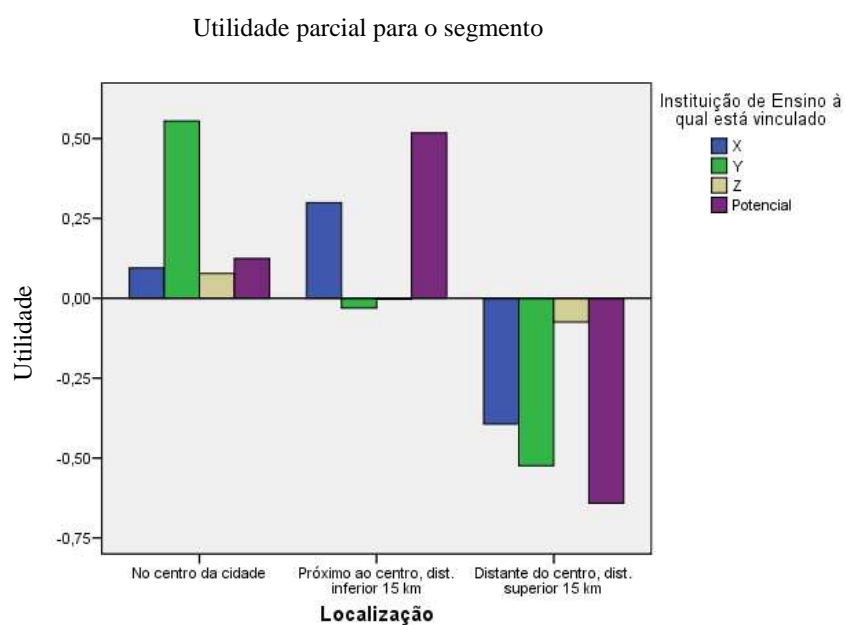


Figura 36 – Importância relativa da localização para os alunos de diferentes cursos.

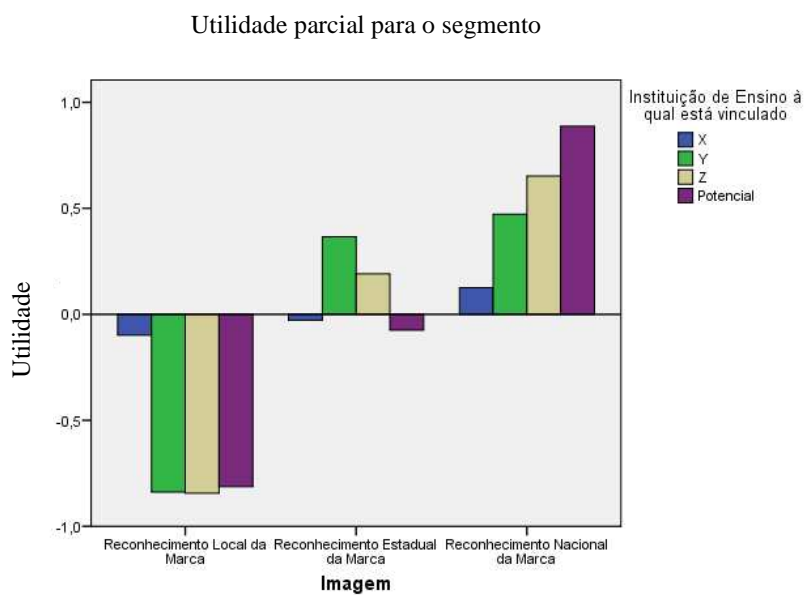


Figura 37 – Importância relativa da imagem para os alunos de diferentes cursos.

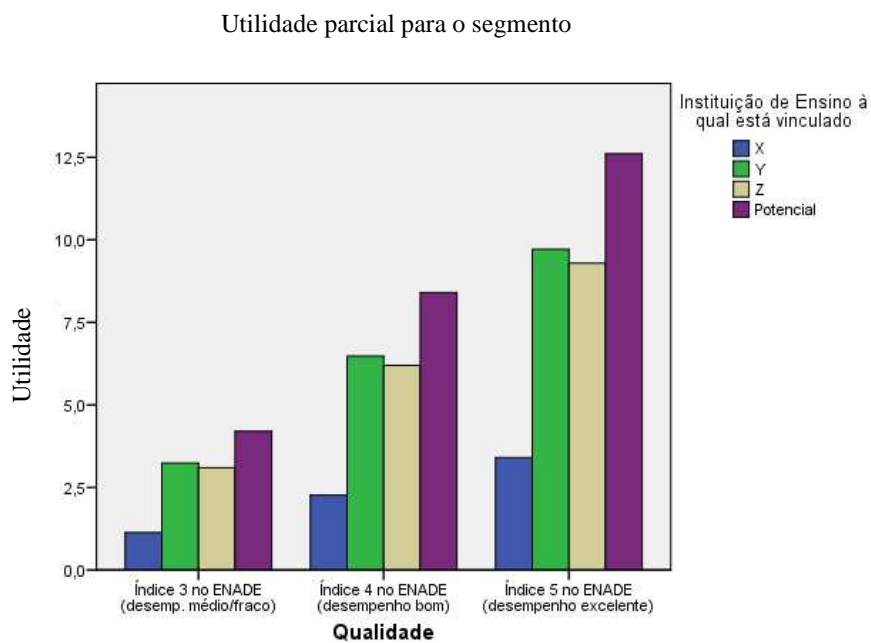


Figura 38 – Importância relativa da qualidade para os alunos de diferentes cursos.

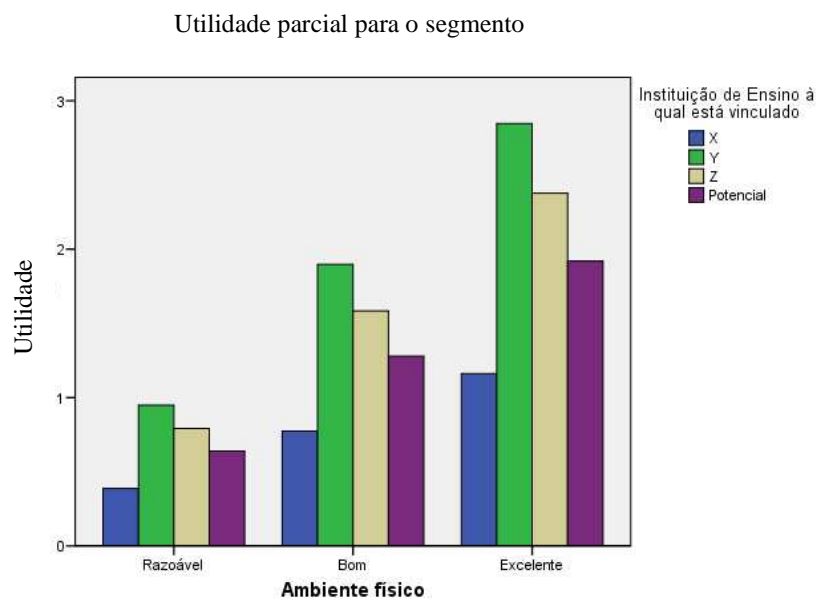


Figura 39 – Importância relativa do ambiente físico para os alunos de diferentes cursos.

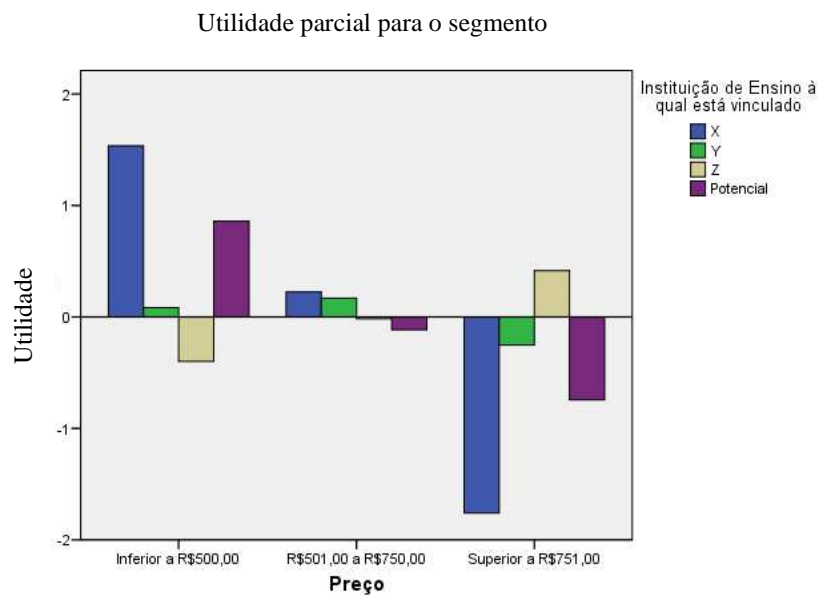


Figura 40 – Importância relativa do preço para os alunos de diferentes cursos.

Na composição da estrutura de preferência dos alunos que estão vinculados ao curso X, tem-se: período parcial noturno; distância inferior a 15 km do centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

Na composição da sua estrutura de preferência dos alunos que estão vinculados ao curso Y, tem-se: parcial noturno; no centro da cidade; reconhecimento nacional da marca; preço entre R\$ 501,00 e R\$ 750,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

Na composição da sua estrutura de preferência do dos alunos que estão vinculados ao curso Z, tem-se: período integral; no centro; reconhecimento nacional da marca; preço superior a R\$ 751,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

Outro segmento a ser apresentado é por nível de renda familiar. Assim, são estabelecidas as preferências dos alunos pelos atributos e níveis de diferentes faixas de renda.

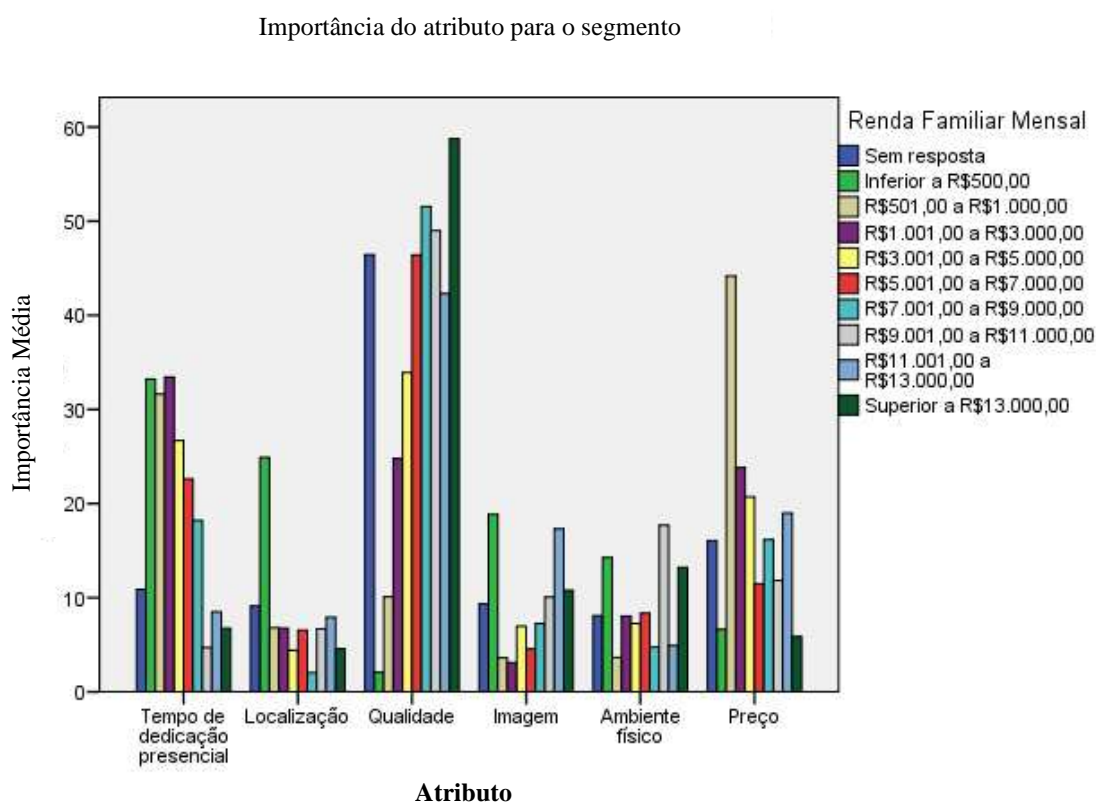


Figura 41 – Gráfico da importância dos atributos para os alunos de diferentes faixas de renda familiar.

De acordo com o gráfico da figura 42 é possível identificar variações de preferências para os atributos, em função diferentes faixas de renda familiar dos alunos. A ordenação de preferência dos atributos, da maior para a menor é:

- alunos com renda familiar inferior a R\$ 500,00: tempo de dedicação presencial; localização; imagem; ambiente físico; preço; qualidade.
- alunos com renda familiar entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00: preço; tempo de dedicação presencial; qualidade; localização; ambiente físico; imagem.
- alunos com renda familiar entre R\$ 1.001,00 e R\$ 3.000,00: tempo de dedicação presencial; qualidade; preço; ambiente físico; localização; Imagem.
- alunos com renda familiar entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00: qualidade; tempo de dedicação presencial; preço; ambiente físico; imagem; localização;.
- alunos com renda familiar entre R\$ 5.001,00 e R\$ 7.000,00: qualidade; tempo de dedicação presencial; preço; ambiente físico; localização; Imagem.
- alunos com renda familiar entre R\$ 7.001,00 e R\$ 9.000,00: qualidade; tempo de dedicação presencial; preço; Imagem; ambiente físico; localização.
- alunos com renda familiar entre R\$ 9.001,00 e R\$ 11.000,00: qualidade; ambiente físico; preço; Imagem; localização; tempo de dedicação presencial.
- alunos com renda familiar entre R\$ 11.001,00 e R\$ 13.000,00: qualidade; preço; Imagem; tempo de dedicação presencial; localização; ambiente físico.
- alunos com renda familiar superior a R\$ 13.000,00: qualidade; ambiente físico; imagem; tempo de dedicação presencial; preço; localização.
- alguns alunos não souberam informar o montante de renda familiar. Estes alunos apresentaram a seguinte ordenação de preferência por atributo: qualidade; preço; tempo de dedicação presencial; imagem; localização; ambiente físico.

A importância relativa dos níveis dos atributos para os alunos de diferentes faixas de renda, que define a estrutura de preferência desses alunos neste segmento é apresentada pelos gráficos das figuras 43 a 48 a seguir.

Utilidade parcial para o segmento

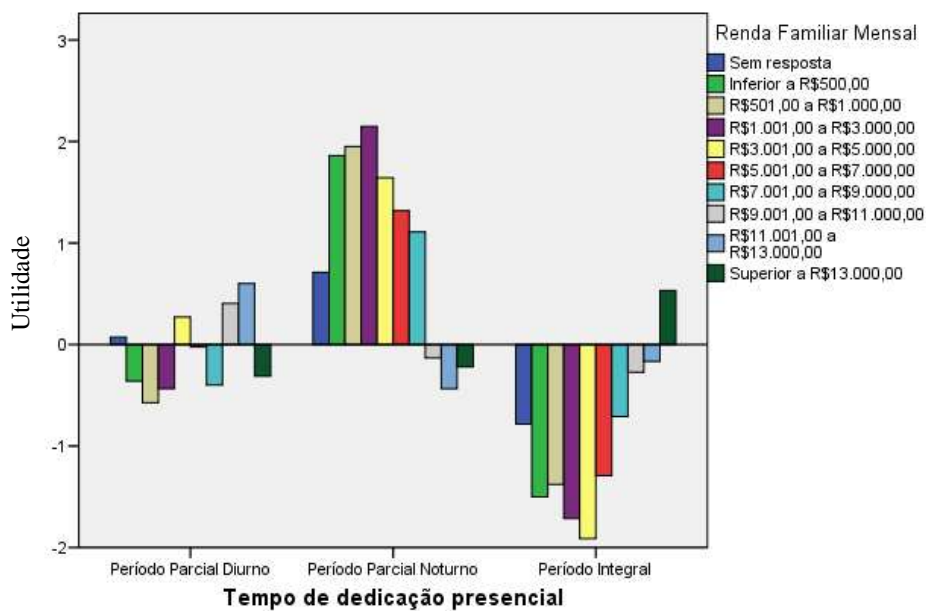


Figura 42 – Importância relativa do tempo para as diferentes faixas de renda.

Utilidade parcial para o segmento

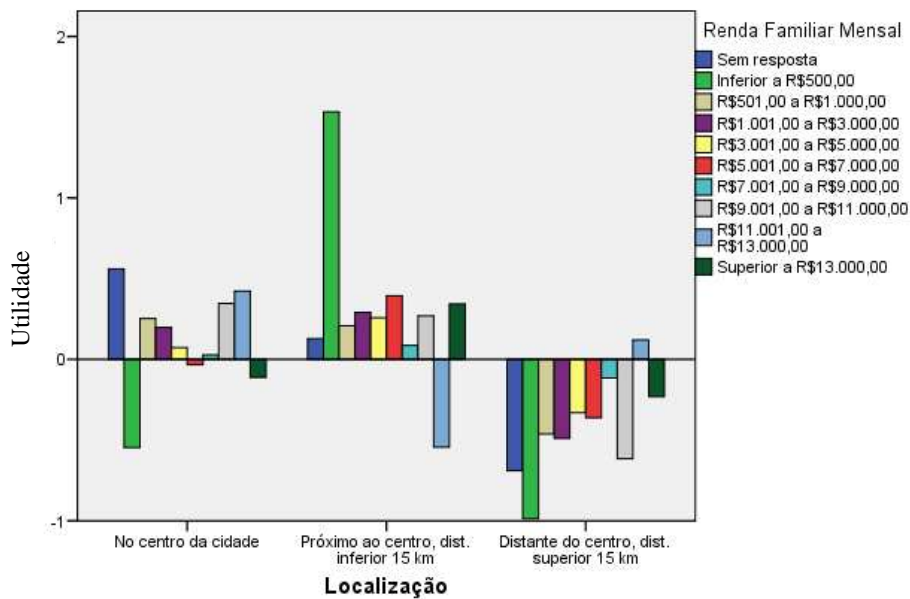


Figura 43 – Importância relativa da localização para as diferentes faixas de renda.

Utilidade parcial para o segmento

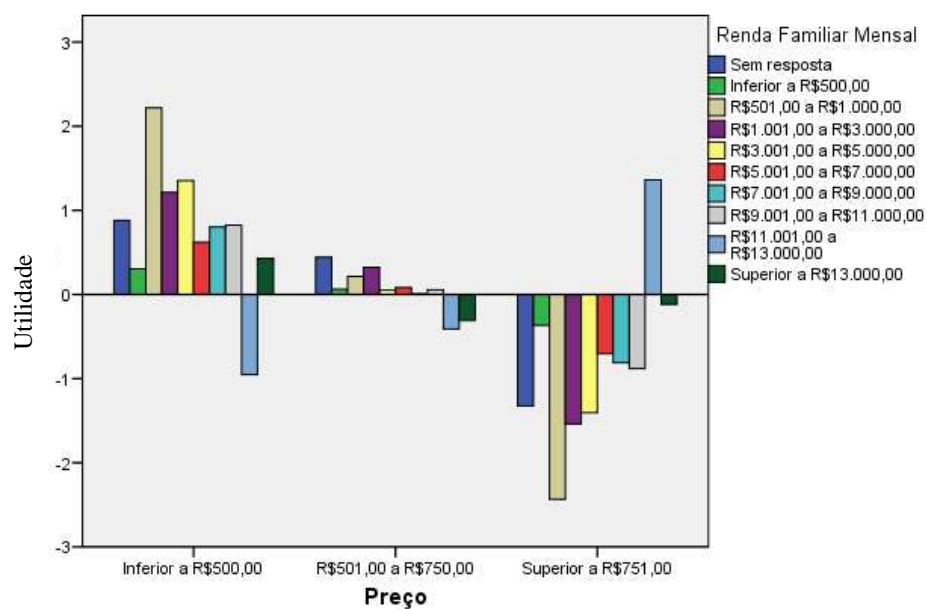


Figura 44 – Importância relativa do preço para as diferentes faixas de renda.

Utilidade parcial para o segmento

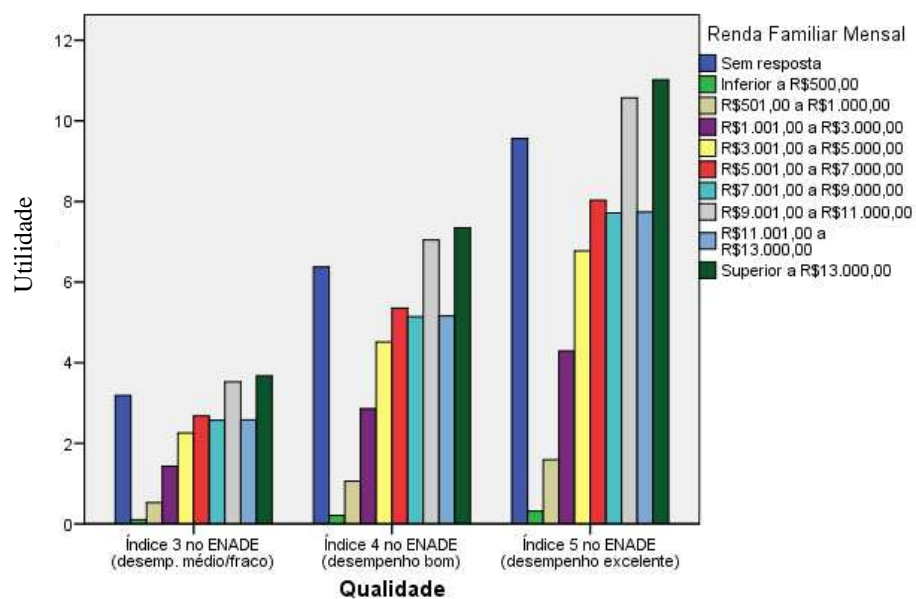


Figura 45 – Importância relativa da qualidade para as diferentes faixas de renda.

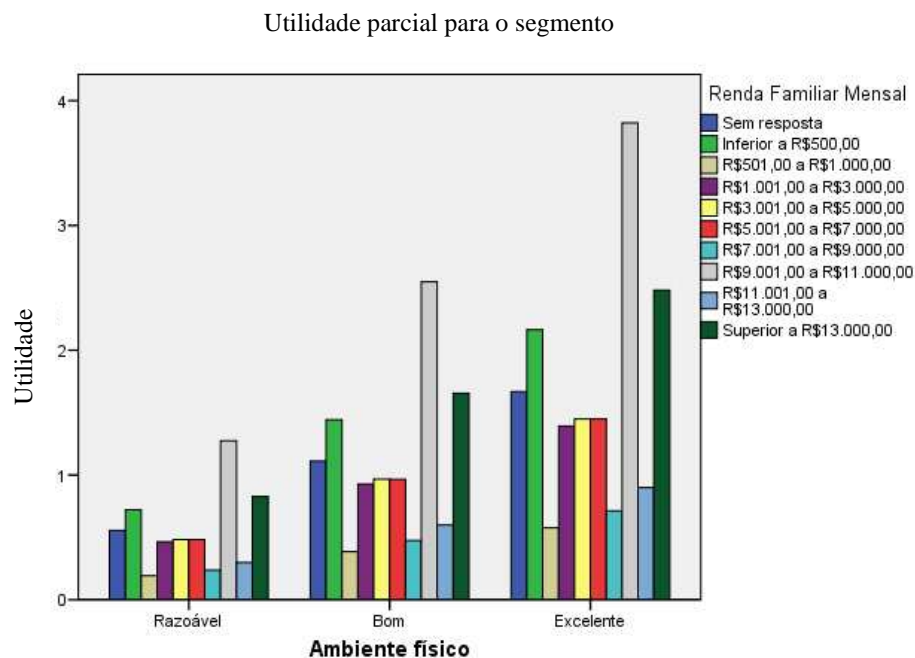


Figura 46 – Importância relativa do ambiente físico para as diferentes faixas de renda.

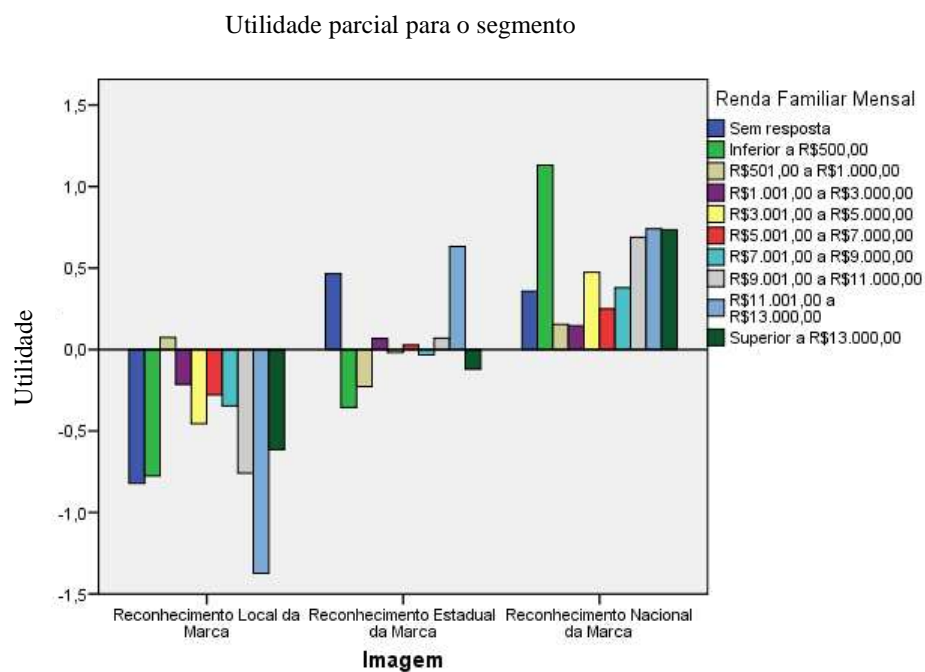


Figura 47 – Importância relativa da imagem para as diferentes faixas de renda.

Na composição da estrutura de preferência dos alunos de acordo com a faixa de renda familiar, tem-se:

- renda familiar inferior a R\$ 500,00: período parcial noturno; distância inferior a 15 km do centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.
- renda familiar inferior entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00: período parcial noturno; no centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.
- com renda familiar entre R\$ 1.001,00 e R\$ 9.000,00: parcial noturno; distância inferior a 15 km do centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.
- com renda familiar entre R\$ 9.001,00 e R\$ 11.000,00: parcial diurno; no centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.
- com renda familiar entre R\$ 11.001,00 e R\$ 13.000,00: parcial diurno; no centro; reconhecimento nacional da marca; preço superior a R\$ 751,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.
- com renda familiar superior a R\$ 13.000,00: integral; distância inferior a 15 km do centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.
- alunos que não souberam informar o montante de renda familiar: período parcial noturno; distância superior a 15 km do centro; reconhecimento estadual da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

Outro segmento a ser apresentado refere-se ao tipo de ocupação profissional dos alunos. Assim, são estabelecidas as preferências dos alunos pelos atributos e níveis de acordo com as diferentes ocupações profissionais.

De acordo com o gráfico da figura 49, é possível identificar variações de preferências para os atributos, em função das diferentes ocupações profissionais dos alunos. A ordenação de preferência dos atributos, da maior para a menor, é:

- para empresários e profissionais liberais ou autônomos: qualidade; tempo de dedicação presencial; localização; preço; imagem; ambiente físico.
- para funcionários de empresa privada: tempo de dedicação presencial; preço; qualidade; ambiente físico; imagem; localização.
- para bolsista/somente estuda: qualidade; preço; ambiente físico; imagem; tempo de dedicação presencial; localização.
- para funcionário público: tempo de dedicação presencial; qualidade; ambiente físico; localização; preço; Imagem.
- para aposentado/desempregado: qualidade; preço; tempo de dedicação presencial; ambiente físico; localização; Imagem.

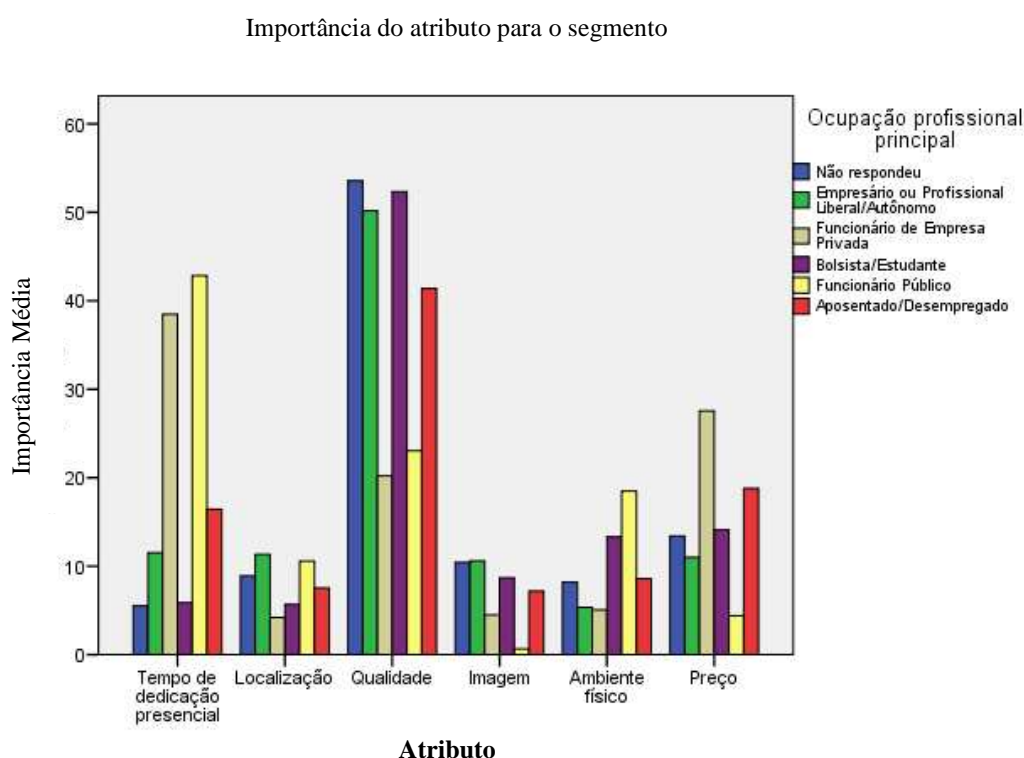


Figura 48 – Gráfico da importância dos atributos para os alunos de diferentes profissões.

A importância relativa dos níveis dos atributos para os alunos, em função da ocupação profissional, que define a estrutura de preferência desses alunos neste segmento é apresentada pelos gráficos das figuras 50 a 55, a seguir.

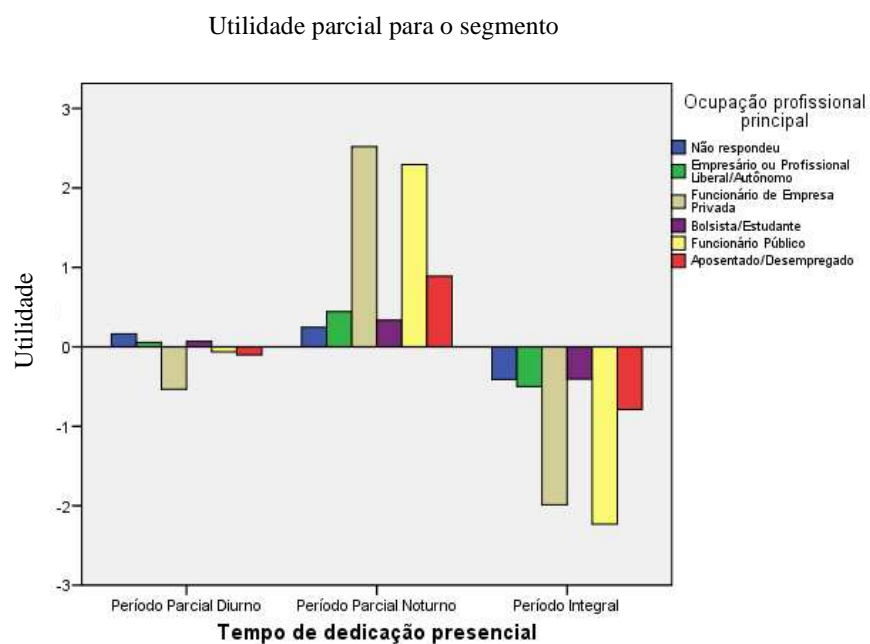


Figura 49 – Importância relativa do tempo para os diferentes profissionais.

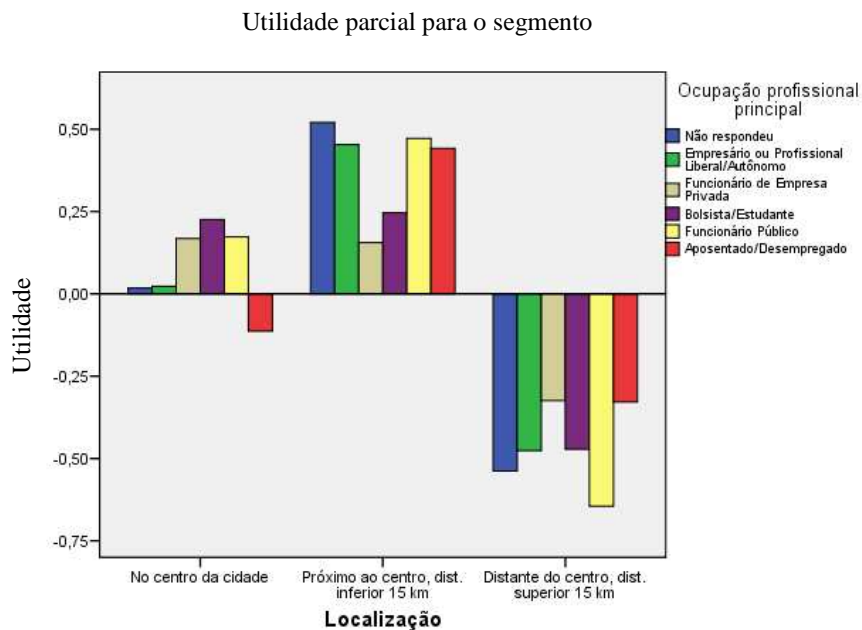


Figura 50 – Importância relativa da localização para os diferentes profissionais.

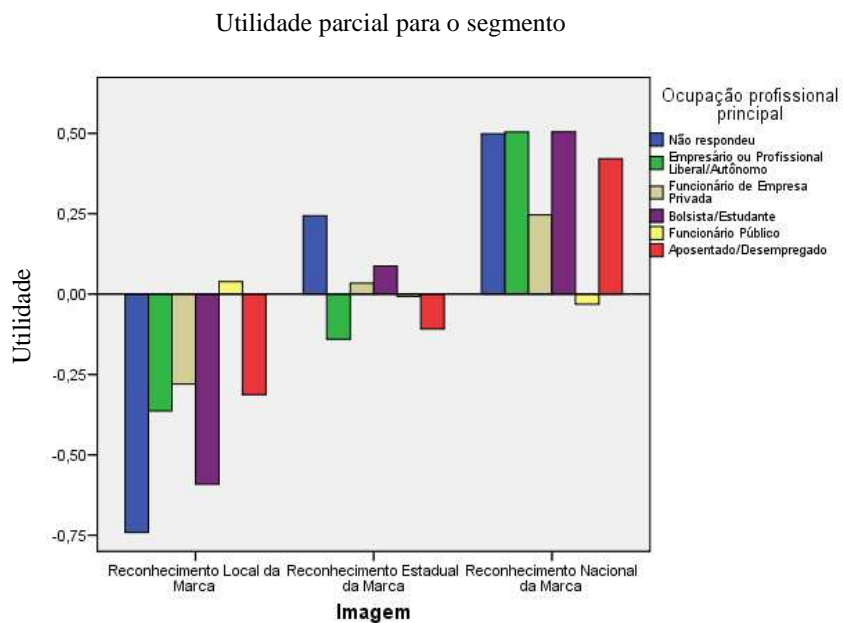


Figura 51 – Importância relativa da imagem para os diferentes profissionais.

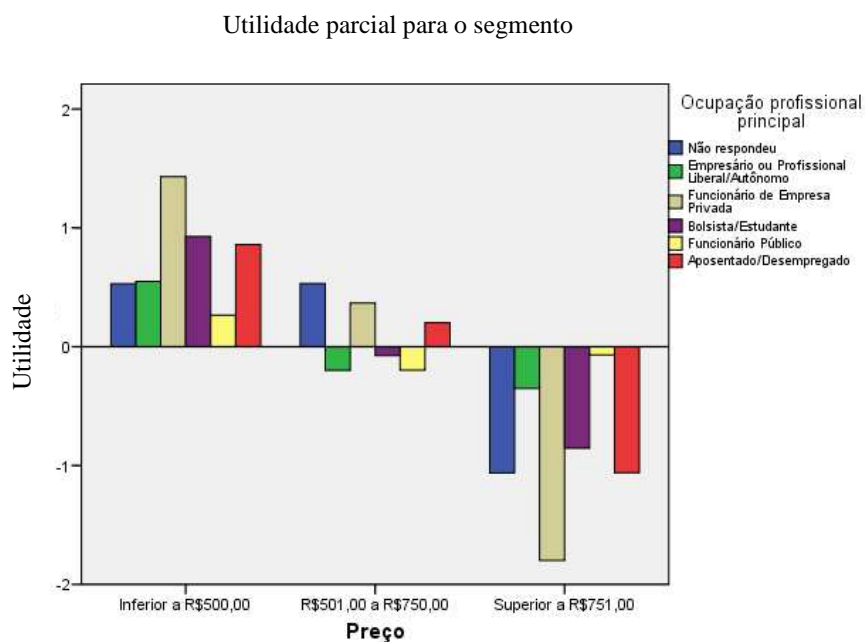


Figura 52 – Importância relativa do preço para os diferentes profissionais.

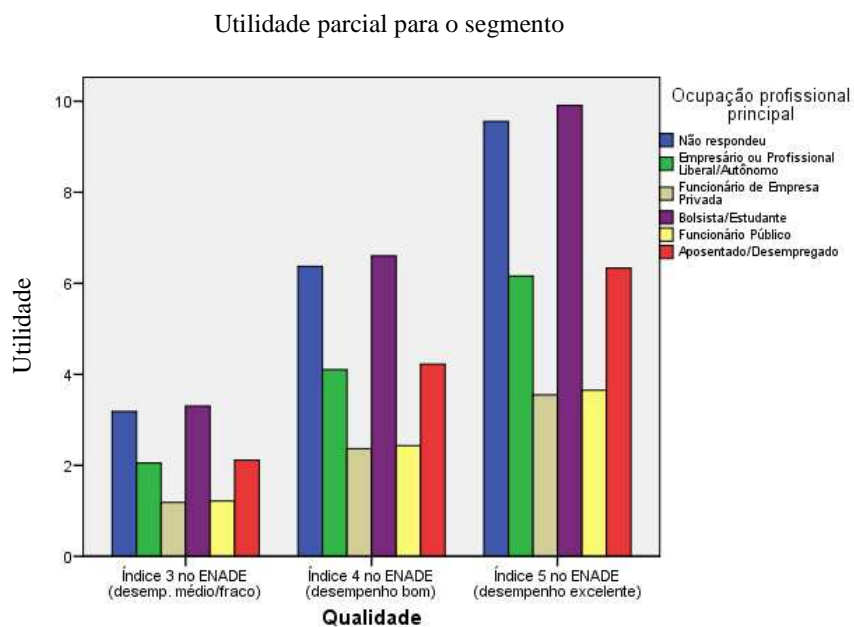


Figura 53 – Importância relativa da qualidade para os diferentes profissionais.

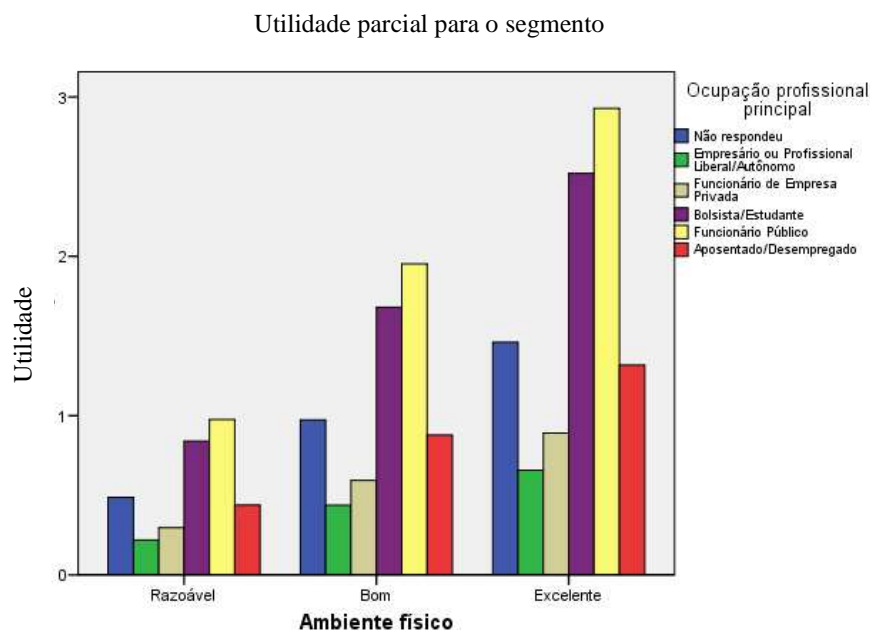


Figura 54 – Importância relativa do ambiente físico para os diferentes profissionais.

Na composição da estrutura de preferência dos alunos de acordo com a ocupação profissional, tem-se:

- para funcionários de empresa privada: período parcial noturno; no centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.
- para empresários e profissionais liberais ou autônomos; bolsistas ou que somente estudam; aposentados e desempregados obtiveram-se os mesmos resultados: período parcial noturno; distância inferior a 15 km do centro; reconhecimento nacional da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.
- para funcionários públicos: parcial noturno; distância inferior a 15 km do centro; reconhecimento local da marca; preço inferior a R\$ 500,00; índice 5 no Enade; ambiente físico excelente.

Responsável. O pesquisador estabeleceu a estrutura de preferência dos alunos em diferentes perspectivas de análise.

Saídas ou resultados esperados. Modelo de estrutura de preferência identificado, para cada segmento, *cluster* e para a totalidade de respondentes.

Onde esses resultados foram usados. Os atributos determinantes que foram utilizados para a identificação da estrutura de preferência também servem à avaliação de desempenho (Etapa 11). A estrutura de preferência identificada é utilizada na análise do posicionamento competitivo (Etapa 12), em segmentos de mercado alvo.

5.2.11 Etapa 11 - Avaliar o Desempenho dos Cursos de Graduação em Administração em Relação aos Atributos Determinantes

Objetivo da etapa. Avaliação do desempenho dos cursos de graduação X, Y e Z, em relação aos atributos determinantes, na perspectiva dos seus atuais alunos.

Como foi feito. Os dados acerca do desempenho dos cursos X, Y e Z foram coletados junto aos seus atuais alunos. Essas informações foram obtidas, inicialmente, por meio de um questionário, conforme apresentado no Apêndice C, contendo questões semi-estruturadas, com “questões fechadas” (caracterizando escalas ordinais do Tipo *Likert* de 5 pontos) e “questões abertas”, deixando um espaço para que os consumidores acrescentem os atributos que não estão contemplados pelo questionário e, neste caso, incluindo-os na avaliação de desempenho dos cursos.

A análise quantitativa dos questionários permitiu identificar os seguintes resultados, descritos na tabela 20 e representados na figura 56.

Tabela 20 - Desempenho dos Cursos.

CURSOS:	X	Y	Z
Preço	4,2	3,0	3,7
Tempo de dedicação presencial	4,0	3,9	3,9
Localização	4,2	4,4	3,4
Qualidade	4,1	4,1	4,3
Disponibilidade (turno)	4,5	3,8	3,6
Imagem	4,1	4,6	3,2
Ambiente físico	3,1	4,0	4,6

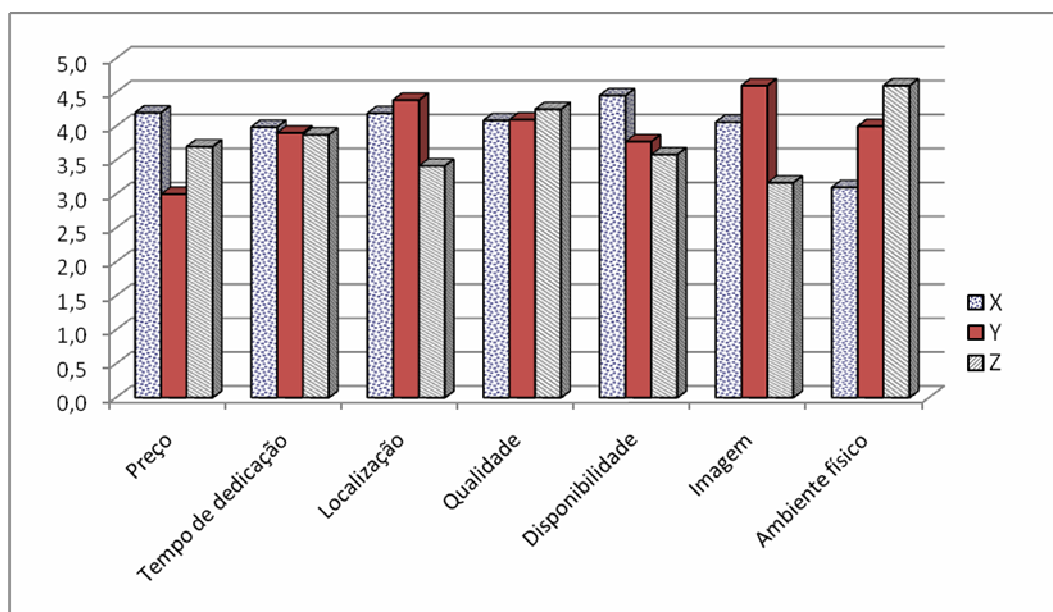


Figura 55 – Representação gráfica da avaliação quantitativa de desempenho dos cursos.

Além disso, em função das características particulares dos serviços complexos, apresentadas no item 2.1 desta pesquisa, utilizou-se, posteriormente, a entrevista de grupo de foco, junto aos alunos atuais dos cursos X, Y e Z, em três sessões de uma hora e meia em cada um desses cursos e envolvendo oito alunos, em média.

A partir das entrevistas de grupo de foco foi possível identificar a percepção e os motivos que levaram os alunos a estabelecerem a avaliação de desempenho quantitativa dos cursos, diagnosticada anteriormente.

No **curso X**, em relação ao turno e período em que o curso é oferecido, os alunos acham que a proposta está adequada, uma vez que, a maioria deles trabalha e não poderia estudar em outro horário. Mas afirmam que no período noturno, depois de um dia inteiro de trabalho, eles chegam cansados na aula, o que prejudica o rendimento e aprendizado em sala de aula. Por outro lado, justificam que dependem da renda que recebem para poder pagar a mensalidade do curso e acham que o trabalho prático os ajuda a compreenderem os conteúdos em sala de aula, já que as disciplinas são muito teóricas. Entretanto, afirmam que a oferta do curso em período noturno, exclusivamente, acarreta em atraso do aluno no curso, quando ele reprova em uma disciplina, pois ele não pode recuperá-la em outro período.

Acham que a localização do curso é boa, porque está posicionada no centro de Florianópolis, constituindo-se em um diferencial competitivo do curso. Mas reclamam da falta de vagas para estacionamentos gratuitos nas proximidades do curso. Por outro lado, a proximidade do curso com o terminal de transporte coletivo e do local em que trabalham é um facilitador.

Em relação à qualidade, acham que os professores, na sua maioria, consistem em um diferencial do curso, pois eles dominam o conteúdo, são exigentes, empenhados e estão comprometidos com o curso. Entendem que os conteúdos são atualizados e atendem às necessidades do mercado. Mas a didática é um ponto fraco em alguns professores, e não há uma padronização e sistemática de ensino padrão no curso. Há professores excelentes e alguns que poderiam aperfeiçoar-se.

Em relação ao ambiente físico, acham que o curso apresenta um desempenho razoável, pois não possui máquinas copiadoras no ambiente local, não tem equipamentos audiovisuais e de informática suficientes e os exemplares disponíveis na biblioteca não atendem às necessidades dos alunos, de forma adequada.

Em relação à abrangência e reconhecimento da marca, entendem que a marca tem um reconhecimento em todo o Estado de Santa Catarina.

Em relação ao preço, acham que a relação entre o que os alunos pagam pelo que recebem está adequada, em função da qualidade e localização associadas ao curso. Contudo, afirmam que estariam dispostos a pagar um pouco mais para obterem maiores benefícios.

No **curso Y**, em relação ao tempo de dedicação e ao turno, que é parcial noturno, os alunos que trabalham acham que essa é a opção favorita. Mas os que não trabalham ou têm um horário de trabalho flexível afirmam que seria interessante ter a opção de fazer esse mesmo curso no período matutino.

Afirmam que a possibilidade de trabalhar é interessante já que o curso é, eminentemente, teórico, ajudando o aluno na associação da teoria com a prática e facilitando o aprendizado. Portanto, acham que o curso deveria explorar mais a parte prática, desenvolvendo parcerias com empresas, trazendo empreendedores para fazer palestras e, dessa forma, estreitando os relacionamentos com as empresas. Eles dizem que sentem falta de aulas mais práticas.

Consideram o tempo parcial de dedicação presencial bom, mas comentam que algumas disciplinas têm muito conteúdo, em um curto espaço de tempo, ou seja, são ministradas em uma única fase, quando poderiam ser diluídas em duas fases ou mais. Afirmam que as disciplinas têm

um conteúdo que precisa ser ministrado e que o cumprimento deste é exigido. Assim, o curso tenta passar muita coisa em pouco tempo. Achrom que o curso é muito “corrido”, as disciplinas têm muita matéria, em pouco tempo, e que o conteúdo é bem denso. Achrom que é “puxado”, mas que eles têm condições para acompanhar esse ritmo. Dessa forma, o curso consegue dar uma boa base para os alunos. Entendem que o tempo de duração do curso de quatro anos é bom, mas alguns manifestam a disponibilidade e interesse em cursar algumas matérias em outro período, de forma complementar, de modo a diminuir a carga elevada de conteúdo, que eles têm no período normal de aula.

Em relação ao reconhecimento e abrangência da marca associada à imagem do curso, os alunos afirmam que mesmo tendo uma marca local, o fato de o curso estar vinculado a uma marca nacional, confere ao curso uma maior projeção. Os alunos associam o curso à marca nacional e entendem que essa parceria é o principal diferencial do curso. Por isso, acham que o reconhecimento e a reputação da marca nacional que certifica o curso projetam neste o mesmo reconhecimento e abrangência nacional.

Os alunos acham que o curso tem qualidade e associam essa qualidade à marca parceria, à qualidade docente, ao conteúdo ministrado, ao nível de exigência. Quando questionados sobre a nota no Enade, eles não sabiam informá-la com precisão, mas achavam que o desempenho isolado do novo curso ao qual estão vinculados, que tem a certificação da marca nacional, é alto.

Entendem que o desconto na mensalidade com base nas notas e assiduidade dos alunos às aulas é um incentivo para que os mesmos estudem e consigam obter bons resultados nas avaliações. Além disso, afirmam que os professores têm elevado conhecimento e são todos credenciados pela marca nacional. Mas, comentam que os professores deveriam integrar melhor as disciplinas da fase, ministrar aulas mais práticas, trabalhos extraclasse, pois as aulas são essencialmente teóricas e baseadas nos slides fornecidos pela instituição ao qual estão vinculados.

Em relação ao ambiente físico, acham que o curso está bem, apresentando infra-estrutura, salas de aula e laboratórios adequados. Contudo, para estar melhor precisaria melhorar a biblioteca, que têm poucos exemplares de cada referência.

Em relação à localização afirmam que o curso está bem posicionado, tem um acesso fácil e está próximo ao centro.

Em relação ao preço, os alunos estabelecem uma relação de custo *versus* benefício e, em função disso, acham que o preço está adequado, principalmente, quando comparado a outros

curso de referência nacional. Mas afirmam que se o preço do curso aumentar um pouco mais, a relação se torna desvantajosa.

No **curso Z**, seus alunos acham que o tempo de dedicação é adequado ao aprendizado teórico, mas sentem falta de mais experiências e conhecimento práticos e aplicados. Entendem que o fato do curso ser integral propicia aos alunos maior integração social e, também, mais conhecimento teórico, quando comparado a outro curso de período parcial. Por outro lado, afirmam existir uma dificuldade em desenvolver uma experiência prática, pela impossibilidade de associar o estudo com o trabalho.

Então, entendem que o período integral é bom, é um diferencial competitivo do curso, mas poderia ser melhorado e ser mais bem aproveitado, pois, pelo fato de o aluno passar o dia todo na universidade e não poder trabalhar, ele acaba tendo que desenvolver a visão prática exclusivamente no curso. Daí a necessidade de intensificar ainda mais isso. Sugerem que o período vespertino seja totalmente prático, aplicando os conceitos teóricos visualizados no período anterior. Desse modo, não seria necessário trabalhar para adquirir o conhecimento prático. Nesse sentido, afirmam que o projeto integrador estabelecido em cada fase tem contribuído para esse conhecimento prático empresarial.

Em relação à localização, não houve um consenso no grupo de alunos. Alguns acham que a localização não é muito boa, porque o curso está distante do centro da cidade e que isso não aproxima os alunos das empresas, dificultando as visitas no projeto integrador. Além disso, afirmam que o entorno não apresenta atrativos, além das praias, não existindo bons bares, restaurantes e comércio. Por outro lado, reconhecem que a falta de alternativas locais propicia uma maior integração entre os alunos, dentro do campus, favorecendo uma intensa convivência e fortalecendo os laços de amizades entre eles.

Em relação à qualidade do curso, os alunos acham que o conceito do curso é bom. Eles entendem que o curso está acima da média nacional. Afirmam que nota obtida no Enade não reflete a qualidade do curso e que essa nota deveria ter sido a máxima.

Os alunos associam a qualidade ao nível de qualificação dos professores, conteúdo, proposta pedagógica, projeto integrador, relacionamento entre os professores e, também, ao nível de exigência. Além disso, acham que o curso responde rapidamente às exigências e reclamações dos alunos, que vêem as melhorias sendo implementadas, ao longo do tempo. Mas, em alguns momentos, afirmam que os professores poderiam ter sido mais exigentes e rigorosos. Atribuem

isso a falta de comprometimento e maturidade dos alunos, mas também acham que os professores são condescendentes.

Em relação ao uso da internet em sala de aula, os alunos acham que existe pouca habilidade dos professores para o uso da internet como ferramenta de aprendizado, em sala de aula, e que o professor não está, totalmente, preparado para o uso dessa ferramenta em suas disciplinas. No projeto integrador, afirmam que o interesse pelo seu desenvolvimento parte do curso e não da empresa e que isso acaba prejudicando o desenvolvimento dos trabalhos e os resultados alcançados.

Por fim, comentam que o curso é bastante diferenciado em relação a sua proposta pedagógica, mas que ainda pode ser melhorado. Em relação às aulas de inglês e espanhol, entendem que elas não funcionaram bem e, por isso, estão temerosos de não conseguir a proficiência nessas línguas, que é uma exigência para a obtenção do certificado de conclusão do curso.

No que tange à imagem e abrangência da marca, acham que o curso é reconhecido localmente, apenas. E o curso está voltado para o segmento de classe de renda alta. Entendem que o campus em que o curso está localizado é visto como sendo elitista e que a proximidade com outro curso de administração em período parcial, que é oferecido no mesmo campus, gera uma confusão no que se refere à marca. Acham que o curso foi criado para ser uma referência e servir de atrativo para o campus, daí a confusão de identidade entre esses dois cursos.

O ambiente físico relacionado ao curso é avaliado em termos de infra-estrutura de salas de aula, laboratórios de informática e biblioteca ligados diretamente ao curso, mas os alunos também mencionam o espaço físico do campus e os serviços de apoio. De modo geral, os alunos afirmam que o ambiente físico do curso e a infra-estrutura são muito bons, e que a biblioteca melhorou muito, ao longo do tempo. Mas, que os laboratórios precisam ser atualizados.

Em relação à estrutura física, afirmam que o projeto de “apadrinhamento das salas” precisa ser intensificado, fazendo com que as empresas invistam mais nas salas, ofereçam mais ferramentas empresariais e estejam mais presentes no curso.

Em relação à forma como se sentem nesse ambiente físico, afirmam que o sentimento é muito positivo e bom, pois eles se sentem “em casa”.

Em relação ao preço, os alunos associam o preço a uma relação entre custos e benefícios. De forma geral, acham que a relação é positiva no curso e que o preço é “justo”. Mas, quando

questionados se trocariam o curso por outro que oferecesse uma relação mais positiva, eles afirmaram que, se fosse possível, trocariam o curso atual por outros de reconhecimento e marca nacionais, em outros Estados.

Responsável. Pesquisador e alunos atuais dos cursos X, Y e Z.

Saídas ou resultados esperados. Desempenho auferido dos cursos envolvidos no estudo.

Onde esses resultados foram usados. A avaliação de desempenho dos cursos X, Y e Z é necessária para a análise do posicionamento competitivo dos mesmos (Etapa 12).

5.2.12 Etapa 12 – Análise do Posicionamento Competitivo dos Cursos de Graduação em Administração

Objetivo da etapa. Análise do posicionamento competitivo de cursos de graduação em administração.

Como foi feito. A análise do posicionamento é estabelecida com base na estrutura de preferência dos alunos atuais e potenciais, identificada na Etapa 10, e nos desempenhos dos cursos X, Y e Z, identificados na Etapa 11.

A estrutura de preferência dos alunos (atuais e potenciais) foi estimada pela representação da importância ou utilidade relativa de cada atributo e do impacto dos níveis individuais que afetam a utilidade, conforme visto na Etapa 10.

Por sua vez, o desempenho dos serviços complexos foi avaliado com base na percepção dos alunos atuais dos cursos X, Y e Z, conforme apresentado na Etapa 11.

Estabelecidas as preferências dos alunos, da totalidade de respondentes, de cada cluster e segmento, e o desempenho dos cursos torna-se possível avaliar o posicionamento competitivo dos cursos, em cada segmento-alvo.

Considerando a totalidade de respondentes, a análise de posicionamento dos cursos X, Y e Z tem a representação de acordo com a figura 57.

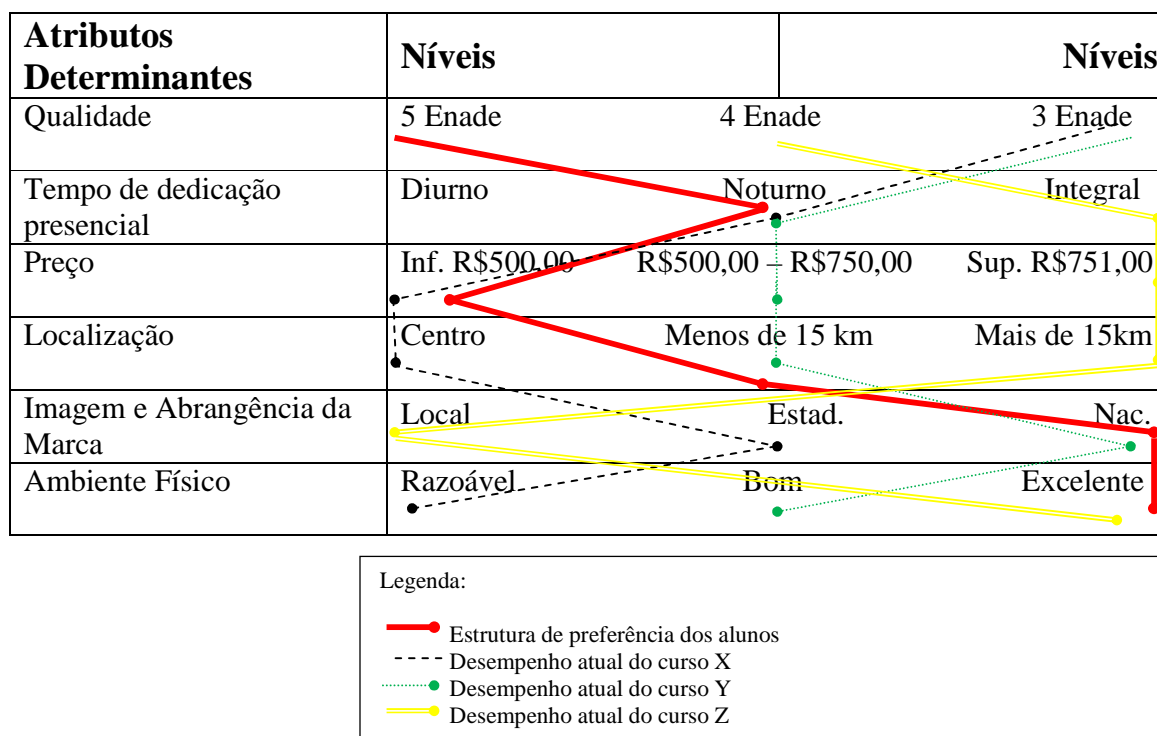


Figura 56 – Mapa de análise de posicionamento competitivo dos cursos X, Y e Z.

A partir desse mapa de análise do posicionamento competitivo é possível estabelecer que a proximidade do curso Y em relação à estrutura de preferência, quando os demais cursos têm um desempenho pior, garante ao curso Y a obtenção de uma vantagem competitiva e, portanto, o torna mais preferido para a totalidade de respondentes. Utilizando-se os mesmos valores estabelecidos no mapa da figura 57, os cursos estariam assim posicionados competitivamente, conforme demonstrado na tabela 21.

Tabela 21 – Probabilidades de Preferência dos Cursos

Cursos de graduação	Bradley-Terry-Luce	Logit
X	35,9%	34,2%
Y	36,8%	34,7%
Z	27,2%	31,1%

Esses dados foram fornecidos pelo simulador de escolha, com base na estrutura de preferência dos alunos e avaliação de desempenho dos cursos. O simulador utilizou duas regras de escolha: a BTL e a Logit. De acordo com essas regras, o curso que possui o melhor

posicionamento competitivo, em termos de preferência, é o Curso Y, seguido do Curso X e, por último, o Curso Z.

A análise de posicionamento competitivo dos cursos pode ser estabelecida, ainda, em função da matriz importância desempenho adaptada de Burns (1986), descrita no quadro 17, a seguir.

Estrutura de preferência dos alunos	Desempenho do Curso Z	Desempenho do concorrente 1 (Curso X)	Desempenho do Concorrente 2 (Curso Y)	Situação Competitiva
5 Enade	4	3	3	O curso Z está mais próximo da estrutura de preferência dos alunos e possui uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes no atributo qualidade, mas pode melhorar seu desempenho, aproveitando a oportunidade identificada no mercado. De acordo com o grupo de foco esse curso tem qualidade e uma proposta pedagógica diferenciada que pode ser mais explorada.
Parcial noturno	Integral	Parcial noturno	Parcial noturno	O curso Z apresenta uma desvantagem competitiva em relação aos demais cursos concorrentes no atributo tempo de dedicação presencial para a totalidade de respondentes. Neste caso, o curso poderia focar sua oferta para o <i>cluster</i> 1, para o qual o tempo integral faz parte da sua estrutura de preferência. Esse <i>cluster</i> , em sua predominância tem como perfil: idade inferior a 24 anos; sexo masculino; solteiro; renda familiar mensal superior a R\$ 9.000,00; disponibilidade para dedicação exclusiva aos estudos; residência próxima ao centro da cidade.

Quadro 17 – Análise do Posicionamento Competitivo do Curso Z em relação aos seus concorrentes (Cursos X e Y). Adaptado de Burns (1986).

Inferior a R\$ 500,00	Superior a R\$ 751,00	Inf. R\$500,00	Entre R\$ 501,00 e R\$ 750,00	O curso Z tem o preço menos competitivo para a totalidade de respondentes, quando comparado aos concorrentes. Também não foi identificado nenhum <i>cluster</i> que tenha esse nível de preço em sua estrutura de preferência. Por outro lado, os clusters 1, 3 e 4 têm o atributo preço como sendo o menos relevante, o que pode permitir ao curso Z, ressaltar seus diferenciais competitivos, enfatizando uma relação positiva entre os custos e benefícios, tal qual defendida pelos seus alunos na entrevista de grupo de foco.
Próximo ao centro, a menos de 15 km	Distância superior a 15 km do Centro da Cidade..	Localizado no Centro da Cidade	Próximo ao centro, a menos de 15 km	O curso Z apresenta uma desvantagem competitiva em relação aos concorrentes. Na avaliação quantitativa os alunos atuais atribuíram ao curso um desempenho razoável nesse atributo e na entrevista de grupo de foco, os alunos afirmaram que o entorno não apresenta atrativos. Desse modo, seria interessante o curso reavaliar sua localização, de modo a atrair os alunos que residem próximo ao centro.
Marca nacional	Local	Estadual	Nacional	Em relação ao reconhecimento da marca, o curso Z apresenta uma desvantagem competitiva, apresentando um desempenho inferior aos concorrentes, especialmente, com em relação ao curso Y, que possui marca nacional e mensalidade inferior. Dessa forma, o curso Z precisa melhorar sua imagem.
Ambiente físico excelente	Excelente	Razoável	Bom	Em relação ao ambiente físico, o curso Z possui uma vantagem competitiva, apesar de esse ser o atributo menos valorizado pela totalidade de respondentes.

Quadro 17 – Análise do Posicionamento Competitivo do Curso Z em relação aos seus concorrentes (Cursos X e Y). Adaptado de Burns (1986). (Continuação).

Com base nessa técnica, foi possível analisar o posicionamento competitivo do curso X em relação aos seus concorrentes (cursos Y e Z) e definir ações estratégicas que permitam ao curso obter uma vantagem competitiva.

Responsável. O pesquisador, com base na percepção dos alunos, estabeleceu o posicionamento competitivo de cursos de graduação em administração.

Saídas ou resultados esperados. Posicionamento competitivo do curso Z em relação aos seus concorrentes (cursos X e Y). Identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos e ações estratégicas necessárias para a obtenção de uma vantagem competitiva nesse mercado.

Onde esses resultados foram usados. Essa etapa é apresentada como resultado final da análise de posicionamento competitivo do serviço complexo.

De forma complementar, a análise do posicionamento competitivo pode ser estabelecida em função das estruturas de preferência em segmentos alvo. Esses resultados são apresentados no item 5.3, a seguir.

5.3 Análise dos Resultados e Avaliação Global do Método

A aplicação do método em cursos de graduação em Administração permitiu a identificação do posicionamento competitivo de um curso em relação aos seus concorrentes, validando, portanto, o método proposto. A análise do posicionamento competitivo desses cursos de graduação em administração foi estabelecida com base na estrutura de preferência dos alunos, atuais e potenciais, e da avaliação de desempenho desses cursos, tendo como resultado o posicionamento favorável do curso Y, seguido pelo curso X e, depois, pelo curso Z. Além disso, no quadro 17 estabeleceram-se as ações estratégicas para a obtenção de uma vantagem competitiva do curso Z em relação aos seus concorrentes.

Mas, um resultado complementar foi obtido a partir da estrutura de preferência dos alunos nos diferentes segmentos e *clusters*. Já que o aluno apresenta uma forte interação com o curso e usufrui desse serviço durante muito tempo, torna-se importante verificar se a estrutura de preferência desses alunos se alteram, ao longo do tempo. Analisando, portanto, a estrutura de preferência dos alunos nas diferentes fases do curso, foi possível identificar variações de preferências para os atributos: os alunos potenciais estabeleceram uma maior importância para o atributo imagem da marca, quando comparados aos demais alunos, que estabeleceram a menor

importância relativa para esse mesmo atributo. Os alunos da 5ª à 9ª fase afirmaram que o tempo de dedicação presencial é o atributo mais importante, sendo considerado para os alunos potenciais o atributo menos importante. A qualidade é um atributo importante para todos os alunos, independente da fase em que ele se encontra, estando sempre à frente do atributo preço. Na importância relativa estabelecida para os níveis dos atributos neste segmento, identificou-se que não há mudanças nas preferências dos alunos em relação à qualidade, imagem da marca, preço e ambiente físico, ou seja, todos preferem que os cursos tenham índice 5 no Enade; marca nacional; preço inferior a R\$ 500,00; e ambiente excelente, respectivamente. Por outro lado, os alunos potenciais preferem o período parcial diurno; enquanto os alunos da 1ª à 4ª fase têm preferência pelos cursos parciais noturnos e localizados no centro da cidade. Já os alunos da 5ª à 9ª fase também têm preferência pelos cursos parciais noturnos, mas localizados próximos ao centro, com distância inferior a 15 km.

Nesse contexto, nenhum dos cursos se identifica, totalmente, com as preferências estabelecidas, em todos os atributos. O curso X apresenta uma vantagem competitiva nos atributos: preço, localização, apenas. E tem uma competição empatada com o curso Y, em relação ao tempo de dedicação presencial parcial noturno. O curso Y, por sua vez, apresenta uma vantagem competitiva no atributo imagem da marca. O curso Z apresenta uma vantagem competitiva em relação ao ambiente físico. As oportunidades negligenciadas são identificadas em função do período parcial diurno, na preferência dos alunos potenciais, e da qualidade (5 no Enade, sendo que o curso Z é o que mais aproxima desse desempenho).

Analisando o posicionamento dos cursos de acordo com as faixas de renda, tem-se que os alunos são menos sensíveis ao preço apenas quando a faixa de renda familiar mensal é superior a R\$ 13.000,00. Nos demais casos o preço é relevante, chegando a ser o atributo mais importante na faixa de renda compreendida entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00. Um dado curioso a ser observado pelo perfil apresentado dos alunos consiste no fato de que os alunos com faixa de renda superior a R\$ 13.000,00 estão assim dispostos: 46% deles estão no curso Z e 25% no curso Y. Outro aspecto refere-se ao tempo de dedicação presencial, que deixa de ser um atributo relevante somente para os alunos com faixa de renda superior a R\$ 9.001,00. Em relação ao preço, é interessante observar que este atributo sempre supera a qualidade nas faixas de renda muito baixas. Do contrário, nas faixas de renda mais elevadas, como já era de se imaginar, a qualidade supera o preço, sendo para estes o atributo mais importante. Na importância relativa estabelecida

para os níveis dos atributos neste segmento, as diferenças são facilmente percebidas. Nas faixas de renda familiar mensal inferior a R\$ 9.000,00 a preferência se dá pelos cursos parciais noturnos e localização no centro ou próxima ao centro. O preço superior a R\$ 751,00 só foi priorizado na faixa de renda entre R\$ 11.001,00 e R\$ 13.000,00. As demais preferem um preço inferior a R\$ 500,00. O período integral só foi priorizado pelos alunos com faixa de renda superior a R\$ 13.000,00. Por outro lado, em nenhuma faixa de renda, os níveis 5 no Enade, ambiente físico excelente e marca nacional deixaram de fazer parte da sua estrutura de preferência.

Considerando a estrutura de preferência dos alunos nesse segmento e o desempenho auferido dos cursos X, Y e Z, é possível estabelecer a seguinte análise relacionada ao posicionamento competitivo dos mesmos: o curso Z tem um posicionamento competitivo melhor junto aos alunos com renda superior a R\$ 13.000,00 e o curso X, em relação aos alunos de classe renda mais baixa. O curso Y na faixa de renda intermediária, onde a imagem da marca nacional é mais valorizada. Novamente é identificada uma oportunidade negligenciada em relação a cursos parciais diurnos, em uma faixa de renda superior a R\$ 9.000,00, dispostos a pagar, inclusive uma mensalidade mais elevada para ter um curso no centro, com imagem, qualidade e ambiente físico diferenciados.

Analisando os *clusters* de preferência, é possível afirmar que o curso Z está melhor posicionado para o *cluster* 1, devendo, entretanto, localizar-se mais próximo do centro da cidade para melhorar essa preferência. O curso Y reflete a preferência do *cluster* 3, em sua plenitude. Estando, inclusive, com desempenho superior ao que é desejado pelo grupo em termos de ambiente físico. Mas, também poderia voltar-se para o *cluster* 5, caso reduzisse o valor da mensalidade. O curso X, por sua vez, está mais adequado para o *clusters* 5, pois o tempo de dedicação presencial e o preço são os atributos mais valorizados pelo grupo, e este curso apresenta um diferencial competitivo em relação ao preço, que é inferior a R\$ 500,00. Contudo, esse curso precisaria implementar ações estratégias de melhoria em relação à imagem da marca e desempenho.

Em relação à avaliação geral do método, é possível afirmar que o mesmo se mostra adequado ao posicionamento competitivo de serviços complexos, tal como um curso de graduação em administração, permitindo identificar o posicionamento para os respondentes em sua totalidade, mas também, conhecer segmentos com estruturas de preferências variadas. Por exemplo, tem-se as diferentes preferências dos alunos em diferentes fases do curso, justificando a

proposição de ações estratégicas diferenciadas à captação, retenção ou fidelização dos alunos, ao longo do tempo. Contudo, o método está baseado na preferência dos consumidores/alunos, o que não significa que os mesmos, efetivamente, irão comprar ou adquirir esse serviço/curso preferido. A compra efetiva depende de outros componentes mercadológicos não analisados nesse estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo estão descritas as principais conclusões do estudo. Além de sugestões para trabalhos futuros associados ao posicionamento competitivo de serviços complexos.

6.1 Conclusões

O ambiente em que se inserem as organizações está cada vez mais competitivo e os consumidores estão se tornando mais exigentes em função da maior oferta no mercado. Nesse contexto, o sucesso de uma organização pode ser obtido por meio de um posicionamento competitivo sustentável em relação aos concorrentes, a partir da oferta de valor percebida pelos consumidores, proporcionando à empresa uma vantagem competitiva com base em atributos determinantes de valor.

O desafio consiste em identificar os atributos de valor que realmente são utilizados pelos consumidores em seu processo de escolha, em função de suas preferências pessoais associadas aos produtos e serviços disponíveis. Em serviços, essa dificuldade é exacerbada, em função de suas características próprias associadas à intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (COLOMBO *et al.*, 2005) e, em especial, em serviços complexos, nos quais a interação e a interferência do consumidor são elevadas; os riscos de uma decisão errada são maiores, podendo causar prejuízos, por vezes, irreparáveis; a identificação e avaliação dos resultados apresentam dificuldades, até mesmo depois de o serviço ser concluído, pois o consumidor torna-se co-responsável pelos resultados alcançados; e existe a necessidade de reafirmar a compra, tendo em vista o elevado tempo que pode incorrer na execução do serviço, podendo afetar e alterar as expectativas e as necessidades iniciais do consumidor e sua percepção de valor e de preferência. Em função disso, os serviços complexos passam por um processo de “compra comparada” (CHURCHILL, 2003, p. 234), no qual o consumidor despense muito esforço e tempo para comparar as diferentes alternativas de oferta, até escolher somente uma delas, o que reforça a importância de uma oferta de valor diferenciada, que seja percebida pelos consumidores.

Diante disso, torna-se imperativo compreender as preferências individuais e pessoais de cada consumidor para, posteriormente, poder agrupá-los em função de similaridades de preferências. Nesse sentido, a proposta de valor baseada na estrutura de preferência amplia a capacidade das organizações em conhecer seus consumidores, individualmente e de forma agrupada, a partir da compreensão de seus processos reais de decisão de escolha. A estrutura de preferência foi utilizada nesse estudo para identificar o conjunto de atributos que os consumidores utilizam para estabelecer a preferência por um serviço complexo, com base na técnica de *conjoint analysis*. A partir da estrutura de preferência, identificada para a totalidade dos respondentes, em geral, e para os segmentos e *clusters*, em particular, foi possível desenvolver um método para diagnosticar o ambiente competitivo de um serviço complexo e estabelecer um posicionamento favorável ao serviço em relação aos concorrentes, a partir de seus desempenhos e de ações de melhorias que o aproximem dessas estruturas de preferência referenciais.

Para tanto, foi necessário, também, conhecer o desempenho atual do serviço e de seus concorrentes, incorporando a percepção dos consumidores nessa avaliação. Nesse sentido, o estudo contribuiu com a proposta de um método qualitativo, baseada na técnica de grupo de foco, que permitiu compreender melhor a percepção dos consumidores e os motivos que os influenciaram na avaliação quantitativa de desempenho imputada aos serviços. Então, o método de posicionamento competitivo foi desenvolvido para serviços complexos, considerando-se a estrutura de preferência dos consumidores e a percepção desses atores em relação ao desempenho desses serviços, utilizando, para isso, métodos quantitativos e qualitativos.

Dessa forma, acredita-se que os objetivos da presente pesquisa foram cumpridos na sua totalidade, uma vez que o estudo contribuiu para o desenvolvimento de um método de análise de posicionamento competitivo multidimensional de serviços complexos que incorpora as percepções de valor de cada consumidor, de segmentos-alvo e de grupos de consumidores (*clusters*) com preferências semelhantes, associadas às características do serviço que compõem a estrutura de preferência. Para a execução desse objetivo geral, foi definido um método estatístico para medir a estrutura de preferência dos consumidores de serviços complexos e estabelecer a importância relativa que os consumidores atribuem a um conjunto de características e níveis particulares associado ao serviço, também foram identificados segmentos e grupos de consumidores com estruturas de preferência similares associadas a um serviço complexo e,

finalmente, foi estabelecido o desempenho de serviços complexos com base em atributos de preferência. Portanto, os objetivos específicos também foram atingidos.

A aplicação do método em um serviço complexo específico permitiu validar a proposta e estabelecer a análise do posicionamento competitivo e, também, as ações estratégicas necessárias à obtenção de vantagens competitivas.

O método propiciou a quantificação e avaliação de características objetivas e subjetivas associadas à preferência e desempenho de serviços complexos, e estabeleceu a parametrização de técnicas para o uso em serviços complexos, tais como: a matriz importância-desempenho, que passou a incorporar uma visão multidimensional dos atributos.

O método permitiu, também, analisar as preferências de consumidores, em diferentes estágios de evolução e interação com o serviço complexo, demonstrando que existem alterações, ao longo do tempo, que precisam ser consideradas na análise do posicionamento, uma vez que, afetam os seus resultados. Essas diferenças de preferências, identificadas ao longo dos diferentes estágios de evolução, reforçam a importância dos serviços complexos estarem, sistematicamente, reafirmando a compra efetuada pelos consumidores, adotando estratégias diferenciadas para a captação, retenção e fidelização dos consumidores e, dessa forma, buscando atender às preferências desses consumidores, ao longo do tempo.

A partir do método, foi possível identificar, também, grupos de consumidores (*clusters*) com características de preferência semelhantes entre si, permitindo que os serviços complexos possam focar suas ofertas, a partir de estratégias diferenciadas em cada um desses segmentos.

Com sua aplicação foi possível ratificar que a avaliação dos consumidores em termos de preferência e desempenho é estabelecida em função do perfil e, portanto, das condições sócio-econômicas apresentadas pelos consumidores. O método também permitiu identificar que a preferência do consumidor por um serviço completo está diretamente relacionada com a sua escolha efetiva. Além disso, o método contribuiu para a identificação de oportunidades negligenciadas, vantagens e desvantagens competitivas em relação aos concorrentes em um segmento-alvo, dada a estrutura de preferência de seus consumidores, atuais e potenciais.

Por fim, o método permitiu identificar que a análise qualitativa associada à análise quantitativa para a avaliação de desempenho do serviço complexo propicia um maior entendimento acerca das razões e percepções dos consumidores relacionadas às suas avaliações.

E ainda, que a percepção do consumidor nem sempre corresponde à realidade, mas é com base nessa percepção que ele toma suas decisões.

O método foi aplicado para a análise de posicionamento competitivo de cursos de graduação em administração de Florianópolis, permitindo avaliar a eficácia do método e ratificar a importância de estudos dirigidos aos serviços complexos.

Nesse contexto, em particular, o estudo contribuiu para o conhecimento do posicionamento competitivo dos cursos X, Y e Z. Apresentando as situações competitivas em que os cursos têm vantagens competitivas, desvantagens, competição empatada e oportunidades negligenciadas. O estudo apresentou, também, a avaliação das implicações em termos de ações estratégicas, estabelecidas em função do contexto competitivo do serviço.

Na avaliação geral, considerando a estrutura de preferência dos alunos, atuais e potenciais, e a avaliação de desempenho dos cursos, o curso Y obteve um posicionamento competitivo favorável, seguido pelo curso X e, finalmente, pelo curso Z. A partir disso, foram estabelecidas ações estratégicas necessárias para a obtenção de uma vantagem competitiva do curso Z em relação aos seus concorrentes, tendo em vista que o curso Z obteve uma vantagem competitiva em relação à qualidade, mas apresentou uma situação competitiva desfavorável em relação ao tempo de dedicação presencial, preço e localização para a totalidade dos alunos.

Além dessa análise geral, o posicionamento competitivo dos cursos foi analisado de acordo com os diferentes *clusters*, apresentando variações em função dos perfis diferenciados em cada um desses grupos de alunos. O *cluster* 1 foi o que apresentou a estrutura de preferência mais voltada para as características de desempenho identificadas no curso Z. O curso Y reflete a preferência do *cluster* 3, em sua plenitude. Estando, inclusive, com desempenho superior ao que é desejado pelo grupo em termos de ambiente físico. Mas, também poderia voltar-se para o *cluster* 5, caso reduzisse o valor da mensalidade. O curso X, por sua vez, está mais adequado para o *clusters* 5, pois o tempo de dedicação presencial e o preço são os atributos mais valorizados pelo grupo, e este curso apresenta um diferencial competitivo em relação ao preço, que é inferior a R\$ 500,00. Contudo, esse curso precisaria implementar ações estratégias de melhoria em relação à imagem da marca e desempenho.

Por fim, a análise de posicionamento foi estabelecida com base nos segmentos: por fase (incluindo os alunos potenciais), renda, ocupação profissional e curso. Cada um desses segmentos apresentou uma estrutura de preferência diferenciada e, conseqüentemente, o posicionamento

competitivo também variou. Para o aluno potencial, a imagem é um dos itens mais importantes. Esse atributo perde a relevância ao longo do tempo, passando a ser o atributo menos importante a partir da 5ª. fase. Em todas as fases do curso, a qualidade é sempre mais priorizada do que o preço, que perde sensivelmente a importância, ao longo do tempo. Já para o aluno da 5ª. à 9ª. fase, o período é o fator mais relevante. Analisando a preferência dos alunos em cada curso, identificou-se que os alunos atuais dos cursos Y e Z têm a qualidade como o atributo mais importante, e apresentam um comportamento bastante semelhante entre si em relação aos demais atributos. Os alunos do curso X, por sua vez, são mais sensíveis ao preço. Sendo o preço mais relevante do que a qualidade. A importância da qualidade e imagem da marca está diretamente relacionada à renda. Em faixas de renda mais baixas, tem-se maior relevância do preço em relação à qualidade. Em relação ao período, o tempo integral tem a maior preferência para o grupo com renda familiar superior a R\$ 13.000,00. Em rendas mais baixas, a preferência é por cursos noturnos. Como já era de se esperar, os alunos que têm uma ocupação profissional regular consideram o período como sendo um dos atributos mais importantes e só têm preferência pelo parcial noturno.

Considerando o que foi exposto, é possível afirmar que o método é eficaz, uma vez que, permite a análise do posicionamento competitivo de serviços complexos e a obtenção de vantagens competitivas, a partir de ações estratégicas que os aproximem da estrutura de preferência dos consumidores alvo.

6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Os tópicos abaixo representam sugestões para estudos posteriores associados à análise de posicionamento competitivo em serviços complexos.

- Envolver na identificação da estrutura de preferência outros atores que influenciam no processo de decisão de escolha pelos serviços complexos e confrontar suas percepções e implicações para o posicionamento competitivo desses serviços.
- Analisar o posicionamento competitivo dos serviços complexos em diferentes períodos de tempo para identificar se existem variações expressivas nos resultados ao longo do tempo.
- Aplicar o método de análise de posicionamento competitivo em organizações hospitalares de modo a comparar as particularidades e similaridades entre esses serviços complexos. Além

de desenvolver estudos para identificar se existem outros serviços que se adéquam às características dos serviços complexos apresentadas nesse trabalho.

- Desenvolver sistemas computacionais que permitam estimar modelos de estrutura de preferência com interação entre os atributos.
- Avaliar a utilização dos resultados dessa pesquisa para o desenvolvimento de recursos internos organizacionais com base na *Resorces Based View* (RBV). Nesse sentido, o estudo poderia auxiliar a organização, a partir do conhecimento da estrutura de preferências dos consumidores, a identificar competências internas que deveriam ser desenvolvidas com potencial para se tornarem recursos estratégicos.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. *et al.* **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação estratégica em organização universitária**: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, p. 114-137, jan./jun. 2006.

ANSOF, I. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARTES, R. **Análise de preferência (“conjoint analysis”)**. 1991. Dissertação (Mestrado em Matemática e Estatística). Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1991.

BAIMBRIDGE. *Institutional determinants of entry into UCAS clearing: a study of economics departments*. **Journal of Further and Higher Education**, v. 25, n. 1, 2001. Disponível em <<http://www.ebsco.com>>. Acesso em: 30 out. 2006

BALDRIDGE, J. V. *Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes?* In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **Dynamics of organizational change in education**. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, p. 167-185, 1983.

BALDRICHE NATIONAL QUALITY PROGRAM EDUCATION. Education criteria for performance excellence USA: Nist. Disponível em <http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2007_Education_Criteria.pdf>. Acesso em 03 jan. 2007.

BATESSINI, M. **Método de análise conjunta com estimulação em duas etapas**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BROCHAND *et al.* **Mercator 2000**: teoria e prática do marketing. 9. ed. Lisboa, Portugal: Dom Quixote, 2000.

BURNS, A. C. *Generating marketing strategy priorities based on relative competitive position. The Journal of Consumer Marketing*, v. 3, n. 4, p. 49-56, 1986.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E.P. (Org.). **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

CAMPBELL, A.; FAULKNER, D. *The History of strategy and some thoughts about the future*. Oxford University Press, 2003.

CAMPOMAR, M. C.; SIQUEIRA, J. O. Um enfoque quantitativo ao problema da análise do valor de um bem. In: *Annual Conference – BALAS – Regionalism and Globalization in Latin America: A contradiction?*, 1997, Rio de Janeiro. BALAS 1997, 1997. V. II. p. 901.

CARVALHO, M. M.; Paladini, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CASTRO, C. de M. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debates. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.21, n. 3, p. 58-61, jul./set. 1981.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COLOMBO, S. S. *et al.* **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

COMISSÃO DE ESPECIALISTAS DE ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO DA SESu/MEC. *Biblioteca básica para os cursos de administração*. Florianópolis: UDESC, 1997.

CÓRDOVA, L. A. A. **Um modelo desagregado de escolha discreta para a análise das preferências do mercado: uma abordagem bayesiana**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DESLANDES, S. F. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). 11 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

DIAS, S. R. *et al.* **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOLAN, R. *Conjoint analysis: a manager's guide*. **Harvard Business School**, Boston, n. 9, p. 1-18, 1990.

DUSSAULT, J. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun., 1992.

EINLOFT, L. **Atributos relevantes na satisfação do cliente em unidade de tratamento intensivo pediátrico**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ENGEL, J.; BLACKWEL, R.; MINIARD, P. **Consumer behavior**. 8. ed. USA: *The Dryden Press*, 1995.

ENGEL, J.; BLACKWEL, R.; MINIARD, P. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

ESTEVES, P. C. L. **Uma análise da experiência da Gestão pela Qualidade**: um estudo de caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Gestão Universitária). Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 1997.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FITZSIMMOS, J.; FITZSIMMOS, M. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREITAS, P. R. Quanto custa um curso universitário. **Revista Aprender**. 21 maio. 2003. Disponível em: http://www.universia.com.br/html/materia/materia_bfia.html. Acesso em 13 dez.2006.

FRIEDMANN, L. S. **Análise de preferência**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP), São Paulo, 1998.

FROEMMING, L. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do sul, Porto Alegre, 2001.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, Mario S. (Org.) **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: SENAC, 2001. p. 25-65

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUSTAFSSON, A. **QFD and conjoint analysis: The key to customer oriented products**. Thesis. Division of Quality Technology. Linköping University, 1993.

HAIR, Jr., J. F. et al. **Análise Multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. SP: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KLUTHCOVSKY, A. C. **Qualidade de vida dos agentes comunitários de saúde de um Município do interior do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Enfermagem em Segurança Pública). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, N.; PIERCY, N. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

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

LAS CASAS, A. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVITT, T. **Miopia de marketing**. São Paulo. Atlas, 1986.

LOBO, F.; ATHAYDE, P. **Os campeões do diploma**. Carta Capital. 30 nov. 2005.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

LUSSI, I. *et al.* **A proposta de reabilitação psicossocial de Saraceno**: um modelo de auto-organização. Ribeirão Preto, v 14, n. 3, mai./Jun. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=SciELOXML/sci_arttext.xis&def=sciELO.def&pid=S0104-11692006000300021>. Acesso em: 14 ago. 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCDONALD, M. *et al.* **Cientes, os verdadeiros donos da empresa**: como construir uma organização orientada para o mercado. São Paulo: Futura, 2000.

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

MEC/INEP. **Avaliação dos Cursos de Graduação**. Disponível em:
<http://www.inep.gov.br/download/condicoes_ensino/2006/instrumento_25_abril_2006.pdf>.
Acesso em: 20 jan. 2007.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

OLIVEIRA, M. B. **Sobre o significado político do positivismo lógico**. Crítica Marxista, p. 73-84, n. 14, 2002. Disponível em <<http://paje.fe.usp.br/mbarbosa/positivismo.doc>> Acesso em: 30 mar. 2007.

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

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

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

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

PORTO, C.; RÉGNIER, K. **O Ensino Superior no Mundo e no Brasil: condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003 – 2025**. Dezembro, 2003.

PRÊMIO GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - PGQP. **Crítérios da Excelência 2003**. Disponível em:

<http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/servicos/sistema_de_avaliacao>. Acesso em: 24 jan. 2007.

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

REYNOLDS, T.; GUTMAN, J. *Advertising is image management*. *Journal of Advertising Research*, p. 27-37, fev./mar. 1984.

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

ROCKEACH, M. *Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1968.

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

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

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron, 1997.

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

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

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

SPSS Conjoint™ 8.0. 1997. Chicago: SPSS Inc.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R. *Introduction to qualitative research methods*. New York: John Wiley & Sons. 1984.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

TORRES, M. *Função do Marketing em Instituição de Ensino Superior*. Guimarães, 2004. Disponível em <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/920/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20M%C3%A3ria%20Jo%C3%A3o%20Torres.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2007.

VELOSO, T. C.; ALMEIDA, E. P. *Evasão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Mato Grosso: um processo de exclusão*. Cuiabá: UFMT, 2000.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WIND, Y. J. *Product policy: concepts, methods and strategy*. California: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Malden: Blackwell Business, 1996.

ZEITHHAML, V. A. *Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence*. *Journal of Marketing*, v. 52, july. 1988.

ZICKER, A. *Modelo para formação de preços a partir do valor percebido pelo mercado*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GLOSSÁRIO

Os conceitos e definições apresentados neste Glossário não têm a pretensão de normalizar terminologia; reflete, apenas, o significado dos termos utilizados na presente pesquisa.

Arranjos ortogonais: uma classe especial de planejamentos fracionários que permitem a estimação eficiente de todos os efeitos principais. (HAIR *et al.*, 2005)

Atributos: os atributos podem ser conhecidos por fatores, características, variáveis independentes ou parâmetros. Referem-se às características que representam o produto ou serviço, objeto da pesquisa de *conjoint analysis* (HAIR *et al.*, 2005). Por exemplo: nome da marca e preço associado a um produto específico. Cada um desses atributos teria um valor específico (nível) que descreveria esse fator.

Clusters: grupos de consumidores que apresentam estrutura de preferência semelhante entre si.

Delineamento ou planejamento fatorial fracionado: planejamento empregado para reduzir o número de perfis de estímulos a serem avaliados com a abordagem de perfil pleno. Essa abordagem emprega, apenas, um subconjunto dos possíveis estímulos necessários para estimar os resultados com base na regra de composição assumida. (HAIR *et al.*, 2005)

Estímulo ou tratamento: A descrição de cada produto ou serviço é chamada de estímulo ou perfil. Estímulo é um conjunto específico de níveis (um nível por fator) avaliado por respondentes. A ilustração do desenvolvimento de um estímulo é apresentada na figura 58.

Estrutura de preferência: representação da importância ou utilidade relativa de cada fator (ou atributo) e do impacto dos níveis individuais que afetam a utilidade.

Ferramenta: refere-se ao instrumento utilizado para a obtenção de um resultado. (FERREIRA, 1975)

Método: representa uma via, um caminho pelo qual se atinge um objetivo. É um conjunto de etapas, nas quais se estabelece uma série de operações a serem realizadas. É uma seqüência lógica de procedimentos ou operações para se realizar determinada tarefa ou atingir determinado objetivo. (GALLIANO, 1996; FERREIRA, 1975).

Modelo: é *framework* mais organizado, contendo premissas e deduções. Em um bom modelo, a complexidade é compensada pelo *insight* que ele oferece. É uma forma de aprendizado sobre processos e inter-relações. Sendo assim, vai além da mera estruturação do conhecimento. (CAMPBELL; FAULKNER, 2003)

Níveis de atributos: denotam os valores tomados pelos atributos. Por exemplo, o preço de um produto poderia ter três níveis: R\$ 39,00, R\$ 50,00 e R\$ 61,00. Quando o pesquisador seleciona os fatores e os níveis para descrever um produto ou serviço de acordo com um plano específico, a combinação é conhecida como um estímulo.

Ortogonal: restrição matemática que exige que as estimativas das utilidades parciais sejam independentes umas das outras. Em *conjoint analysis*, a ortogonalidade se refere à habilidade de medir o efeito de mudança de cada nível de atributo e de sua separação dos efeitos de mudança de outros níveis de atributo e de erro experimental. Desse modo, o cálculo de um efeito não é alterado por variações ocorridas em outros. (HAIR *et al.*, 2005)

Perfis plenos ou método de perfil completo: método de apresentação de estímulos aos respondentes para avaliação que consiste em uma descrição completa dos estímulos com todos os atributos. (HAIR *et al.*, 2005)

Posicionamento competitivo é o ato de desenvolver a oferta e a *imagem da marca*, de maneira que a empresa ocupe uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores. (KOTLER, 1998)

Produto: o produto é uma combinação do tangível e do intangível, baseado em quatro dimensões: produto genérico; produto esperado; produto ampliado e produto potencial. (LEVITT, 1986)

O produto genérico está relacionado à essência de cada produto, à parte fundamental, ao essencial que uma empresa precisa apresentar para entrar no mercado. Além do produto genérico, a empresa deve dispor do produto esperado. O produto esperado está relacionado às condições mínimas de compra do cliente, tais como: condições de pagamento; esforços de apoio e forma de entrega. O produto ampliado ou aumentado consiste naquele que excede as expectativas normais dos compradores. Mas o produto, ainda, não se restringe ao produto ampliado. A última dimensão do produto é o produto potencial. A dimensão potencial do produto refere-se a tudo aquilo que pode ser feito para atrair e reter os clientes.

Regra de composição: regra utilizada para combinar atributos para produzir um julgamento de valor ou de utilidade relativa para um produto ou serviço. Um exemplo ilustrativo disso é apresentado por Hair *et al.* (2005): suponha-se que uma pessoa seja solicitada a avaliar quatro objetos. Considera-se que a pessoa avalia os atributos dos quatro objetos e cria algum valor relativo geral para cada um. A regra pode ser simples, como a criação de um peso mental para cada atributo percebido e a soma de pesos para um escore geral (modelo aditivo), ou pode ser um procedimento mais complexo que envolva efeitos de interação. (HAIR *et al.*, 2005)

Stakeholders: são todos os agentes ou grupos que contribuem para o desempenho da organização ou que são, de algum modo, afetados por ela. Por exemplo, os funcionários, acionistas, clientes, comunidades, governo etc.

Técnica: a técnica diz respeito ao modo de fazer, à maneira, jeito ou habilidade para executar ou fazer algo. A técnica tem uma preocupação instrumental. (GALLIANO, 1996; FERREIRA, 1975)

Utilidade parcial: estimativa de *conjoint analysis* da preferência ou utilidade geral associada a cada nível de cada atributo (ou fator) usado para definir o produto ou serviço. (HAIR *et al.*, 2005)

Utilidade: refere-se ao julgamento subjetivo de preferência por um indivíduo que representa o valor ou utilidade holística de um objeto específico. É a medida numérica para descrever a real importância das consequências de uma decisão. Em *conjoint analysis*, a utilidade é assumida como sendo formada pela combinação de estimativas de utilidades parciais para qualquer conjunto especificado de níveis com o uso de um modelo aditivo ou com o uso de efeitos de interação. (HAIR *et al.*, 2005)

Valor: Valor pode ser entendido como a “diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los” (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 13).

Vantagem competitiva: refere-se à identificação dos produtos e dos mercados para os quais a empresa está, realmente, capacitada a atuar, de forma diferenciada com relação aos seus concorrentes. Uma empresa pode obter vantagem competitiva a partir de um posicionamento competitivo favorável, estabelecido a partir de uma oferta de valor diferenciada dos concorrentes naqueles atributos determinantes para os consumidores.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS E NÍVEIS

Prezado (a) aluno(a), esse questionário refere-se à primeira etapa de pesquisa de campo de uma Tese de Doutorado da UFSC, que pretende avaliar o posicionamento competitivo de Cursos de Graduação em Administração, a partir da estrutura de preferência dos consumidores.

QUESTIONÁRIO

Instituição de Ensino Superior da qual faz parte: _____

Curso: _____ Semestre que está cursando: _____

1. Imagine-se na condição de alguém que estivesse, agora, prestando vestibular para Administração e tendo que selecionar o Curso de Administração de sua preferência. Nessa situação, portanto, quais critérios ou atributos você utilizaria para escolher o curso de sua preferência?

Obs: Selecione os cinco atributos de preferência e priorize-os, utilizando uma escala de 1 a 5 para classificar esses cinco atributos, de acordo com a seguinte descrição:

1 - atributo sem importância

2 - atributo pouco importante

3 - atributo moderado

4 - atributo importante

5 - atributo muito importante.

() preço.

() tempo de dedicação ao curso.

() localização (sua distância em relação à instituição).

() qualidade (titulação docente, performance acadêmica, proposta pedagógica, etc).

() grade curricular.

() disponibilidade (horário em que o curso é oferecido).

() acesso (relação candidato *versus* vaga)

() imagem do curso (reputação da marca).

() empregabilidade.

() Ambiente (instalações, laboratório, equipamentos, biblioteca, por exemplo)

() outros atributos? Quais? _____

2. Agora, na condição atual de estudante universitário, já tendo optado pelo seu Curso de Administração, e considerando os atuais cursos de graduação em administração disponíveis, responda o que se pede:

2.1. Atualmente, quais são as principais instituições concorrentes do seu atual curso de graduação em administração? (**Cite os três principais concorrentes**, sendo, pelo menos um, privado)_____

2.2. Quais são, na sua percepção, os atributos que são fonte de diferenciação entre os cursos concorrentes, que foram indicados na questão anterior (2.1)?

(Assinale com a letra “X” todos os atributos que são fonte de diferenciação entre esses Cursos de Administração)

() preço.

() tempo de dedicação ao curso.

() localização.

() qualidade.

() grade curricular.

() disponibilidade.

() acesso

() imagem do curso.

() empregabilidade.

() ambiente

() outros atributos? Quais?_____

Obrigada pela sua participação!

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTRUTURA DE PREFERÊNCIA

PERFIL DOS RESPONDENTES

DADOS SÓCIO-ECONÔMICOS

DATA: _____

1. IDADE:

- inferior a 19 anos
 19 a 24 () 25 a 30
 31 a 36 () 37 a 42
 43 a 48
 mais de 49

2. SEXO:

- Feminino () Masculino

3. ESTADO CIVIL:

- Casado/Vive com alguém
 Divorciado/Desquitado/Separado
 Solteiro

4. RENDA FAMILIAR MENSAL:

- inferior a R\$ 500,00
 R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00
 de R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00
 R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00
 de R\$ 5.001,00 a R\$ 7.000,00
 R\$ 7.001,00 a R\$ 9.000,00
 de R\$ 9.001,00 a R\$ 11.000,00
 R\$ 11.001,00 a R\$ 13.000,00
 superior a R\$ 13.000,00

5. INSTITUIÇÃO DE ENSINO À QUAL ESTÁ VINCULADO: _____

6. FASE: () 1ª () 2ª () 3ª () 4ª () 5ª () 6ª () 7ª () 8ª () 9ª () 10ª

7. OCUPAÇÃO PROFISSIONAL PRINCIPAL:

- Empresário
 Profissional liberal/Autônomo
 Funcionário Público
 Funcionário de Empresa Privada
 Aposentado
 Bolsista
 Desempregado
 Outra: _____.

8. DISTÂNCIA ENTRE O CENTRO DA CIDADE E SUA ATUAL RESIDÊNCIA:

() Reside no Centro da Cidade () Distância inferior a 15 Km () Distância superior a 15 Km

9. ESTADO DE ORIGEM: _____

10. CIDADE DE ORIGEM: _____

FOLHA DE INSTRUÇÕES

Suponha que você pretenda fazer um Curso de Graduação em Administração. Existem diversos atributos que influenciam sua decisão de escolha. Nesta pesquisa, foram selecionados alguns desses atributos, subdivididos em níveis, da seguinte forma:

ATRIBUTOS	NÍVEIS
TEMPO DE DEDICAÇÃO PRESENCIAL (tempo de aula/dia + turno)	- Período Parcial Diurno; - Período Parcial Noturno; - Período Integral (Matutino e Vespertino).
LOCALIZAÇÃO (distância do curso em relação ao Centro da Cidade)	- No Centro da Cidade; - Nos bairros próximos ao Centro da Cidade, com distância inferior a 15 km; - Nos bairros distantes do Centro da Cidade, com distância superior a 15 km.
QUALIDADE (relacionada ao desempenho do curso)	- Índice 5 no ENADE (desempenho excelente); - Índice 4 no ENADE (desempenho bom); - Índice 3 no ENADE (desempenho razoável).
IMAGEM (em relação à área de abrangência da marca)	- Marca Nacional; - Marca Estadual; - Marca Local.
AMBIENTE FÍSICO (com relação à infra-estrutura de laboratórios, salas de aula e biblioteca)	- Excelente; - Bom; - Razoável.
PREÇO (valores correspondentes à mensalidade de 2007.2)	- Inferior a R\$ 500,00; - R\$ 501,00 a R\$ 750,00 - Superior a R\$ 751,00

O formulário anexo apresenta 16 formas diferentes de se avaliar a preferência do consumidor, representando 16 combinações diferentes dos atributos e níveis acima. Classifique as opções de escolha segundo sua ordem de preferência, numerando-as de 1 a 16, SEM REPETIÇÃO DE ORDEM. A opção preferida deve ter o número 1, a segunda preferida deve ter o número 2, e assim sucessivamente, até a menos preferida, que deve ter o número 16.

OPÇÃO DE COMPRA	ORDEM
Tempo de Dedicção Presencial: Integral Localização: Distância superior a 15 km do centro da cidade Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Local Ambiente Físico: Excelente Preço: Superior a R\$751,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Diurno Localização: No centro da cidade Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Nacional Ambiente Físico: Bom Preço: Superior a R\$751,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Diurno Localização: Distância superior a 15 km do centro da cidade Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Razoável Preço: Inferior a R\$500,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicção Presencial: Integral Localização: No centro da cidade Qualidade: 5 no ENADE (desempenho excelente) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Razoável Preço: Superior a R\$751,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicção Presencial: Integral Localização: No centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Excelente Preço: R\$501,00 a R\$750,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Noturno Localização: No centro da cidade Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Local Ambiente Físico: Razoável Preço: R\$501,00 a R\$750,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Noturno Localização: Próximo ao centro, distância inferior 15 km Qualidade: 5 no ENADE (desempenho excelente) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Bom Preço: Superior a R\$751,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicção Presencial: Parcial Diurno Localização: Próximo ao centro, distância inferior 15 km Qualidade: 5 no ENADE (desempenho excelente) Imagem: Marca Local Ambiente Físico: Razoável Preço: R\$501,00 a R\$750,00	<input type="text"/>

OPÇÃO DE COMPRA	ORDEM
Tempo de Dedicação Presencial: Parcial Diurno Localização: Distância superior a 15 km do centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Bom Preço: R\$501,00 a R\$750,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicação Presencial: Parcial Noturno Localização: Distância superior a 15 km do centro da cidade Qualidade: 5 no ENADE (desempenho excelente) Imagem: Marca Nacional Ambiente Físico: Excelente Preço: R\$501,00 a R\$750,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicação Presencial: Integral Localização: Próximo ao centro, distância inferior 15 km Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Nacional Ambiente Físico: Bom Preço: R\$501,00 a R\$750,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicação Presencial: Parcial Noturno Localização: Próximo ao centro, distância inferior 15 km Qualidade: 4 no ENADE (desempenho bom) Imagem: Marca Estadual Ambiente Físico: Excelente Preço: Inferior a R\$500,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicação Presencial: Parcial Noturno Localização: No centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Local Ambiente Físico: Bom Preço: Inferior a R\$500,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicação Presencial: Parcial Noturno Localização: No centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Nacional Ambiente Físico: Excelente Preço: Inferior a R\$500,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicação Presencial: Parcial Diurno Localização: Distância superior a 15 km do centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Local Ambiente Físico: Bom Preço: R\$501,00 a R\$750,00	<input type="text"/>
Tempo de Dedicação Presencial: Integral Localização: No centro da cidade Qualidade: 3 no ENADE (desempenho razoável) Imagem: Marca Nacional Ambiente Físico: Bom Preço: R\$501,00 a R\$750,00	<input type="text"/>

APÊNDICE C - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CURSO

Instituição à qual está vinculado: _____

Fase: _____

Qual é a sua finalidade principal com o curso: _____

Qual é, na sua percepção, o desempenho do **seu atual Curso de Administração** em relação aos atributos apresentados, a seguir.

Em **cada atributo**, utilize uma escala de 1 a 5 para **classificar o correspondente desempenho do seu curso**, de acordo com as seguintes opções:

1 – muito fraco; 2 – fraco; 3 – médio; 4 – bom; 5 – excelente.

– **Preço:** (quanto mais baixo o preço, mais alta a pontuação) () 1 () 2 () 3 () 4 () 5

– **Tempo de dedicação presencial:** (grau de adequação do tempo de dedicação presencial com o seu interesse e finalidade em relação ao curso. Quanto mais adequado, maior a pontuação).
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

– **Localização** (distância do curso em relação à sua residência ou trabalho).
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

– **Qualidade** (desempenho do curso). () 1 () 2 () 3 () 4 () 5

– **Disponibilidade** (o horário em que o curso é oferecido é adequado ao seu interesse).
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

– **Imagem do curso** (reputação e abrangência da **marca**). () 1 () 2 () 3 () 4 () 5

– **Ambiente Físico** (instalações, laboratório, biblioteca, salas de aula, etc).
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

– **Outros Atributos? Quais?** _____ () 1 () 2 () 3 () 4 () 5

– **Outros Atributos? Quais?** _____ () 1 () 2 () 3 () 4 () 5

APÊNDICE D – PERFIL DOS RESPONDENTES

		Cluster										Total	
		1		2		3		4		5			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Idade	Inferior a 19 anos	29	31,2	6	9,0	7	8,0	11	14,3	7	9,7	60	15,2
	19 a 24 anos	52	55,9	33	49,3	47	54,0	36	46,8	30	41,7	198	50,0
	25 a 30 anos	7	7,5	22	32,8	19	21,8	15	19,5	24	33,3	87	22,0
	31 a 36 anos	4	4,3	3	4,5	7	8,0	9	11,7	5	6,9	28	7,1
	37 a 42 anos	1	1,1	2	3,0	2	2,3	4	5,2	2	2,8	11	2,8
	43 a 48 anos	0	,0	1	1,5	4	4,6	1	1,3	2	2,8	8	2,0
	Mais de 49 anos	0	,0	0	,0	1	1,1	1	1,3	2	2,8	4	1,0
Total		93	100,0	67	100,0	87	100,0	77	100,0	72	100,0	396	100,0

		Cluster										Total	
		1		2		3		4		5			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sexo	Feminino	42	45,2	42	62,7	47	55,3	31	40,3	40	55,6	202	51,3
	Masculino	51	54,8	25	37,3	38	44,7	46	59,7	32	44,4	192	48,7
	Total	93	100,0	67	100,0	85	100,0	77	100,0	72	100,0	394	100,0

		Cluster										Total	
		1		2		3		4		5			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Estado Civil	Casado/Vive com alguém	4	4,3	16	23,9	18	21,2	17	22,4	13	18,3	68	17,3
	Divorciado/Desquitado/Separado	0	0	0	0	2	2,4	2	2,6	3	4,2	7	1,8
	Solteiro	89	95,7	51	76,1	65	76,5	57	75,0	55	77,5	317	80,9
Total		93	100,0	67	100,0	85	100,0	76	100,0	71	100,0	392	100,0

		Cluster											
		1		2		3		4		5		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Renda Familiar Mensal	Inferior a R\$500,00	0	0	1	1,5	2	2,4	3	4,1	1	1,5	7	1,9
	R\$501,00 a R\$1.000,00	1	1,2	13	20,0	7	8,3	7	9,6	6	8,8	34	9,1
	R\$1.001,00 a R\$3.000,00	12	14,1	25	38,5	37	44,0	30	41,1	32	47,1	136	36,3
	R\$3.001,00 a R\$5.000,00	11	12,9	10	15,4	9	10,7	9	12,3	15	22,1	54	14,4
	R\$5.001,00 a R\$7.000,00	11	12,9	6	9,2	5	6,0	5	6,8	7	10,3	34	9,1
	R\$7.001,00 a R\$9.000,00	6	7,1	2	3,1	7	8,3	5	6,8	3	4,4	23	6,1
	R\$9.001,00 a R\$11.000,00	17	20,0	3	4,6	3	3,6	4	5,5	2	2,9	29	7,7
	R\$11.001,00 a R\$13.000,00	3	3,5	0	0	4	4,8	3	4,1	1	1,5	11	2,9
	Superior a R\$13.000,00	24	28,2	5	7,7	10	11,9	7	9,6	1	1,5	47	12,5
Total	85	100,0	65	100,0	84	100,0	73	100,0	68	100,0	375	100,0	

		Cluster											
		1		2		3		4		5		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Instituição de Ensino à qual está vinculado	X	13	14,0	53	79,1	60	69,0	50	64,9	58	80,6	234	59,1
	Y	9	9,7	3	4,5	8	9,2	11	14,3	7	9,7	38	9,6
	Z	24	25,8	1	1,5	13	14,9	11	14,3	0	0	49	12,4
	Potencial	47	50,5	10	14,9	6	6,9	5	6,5	7	9,7	75	18,9
	Total	93	100,0	67	100,0	87	100,0	77	100,0	72	100,0	396	100,0

		Cluster										Total	
		1		2		3		4		5			
Fase		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Potencial		47	50,5	10	14,9	6	7,0	5	6,5	7	9,7	75	19,0
	1	3	3,2	12	17,9	13	15,1	12	15,6	5	6,9	45	11,4
	2	14	15,1	7	10,4	14	16,3	12	15,6	10	13,9	57	14,4
	3	4	4,3	8	11,9	6	7,0	9	11,7	6	8,3	33	8,4
	4	9	9,7	11	16,4	11	12,8	18	23,4	13	18,1	62	15,7
	5	5	5,4	8	11,9	10	11,6	8	10,4	5	6,9	36	9,1
	6	3	3,2	1	1,5	9	10,5	3	3,9	10	13,9	26	6,6
	7	2	2,2	4	6,0	6	7,0	5	6,5	4	5,6	21	5,3
	8	3	3,2	1	1,5	8	9,3	1	1,3	6	8,3	19	4,8
	9	3	3,2	5	7,5	3	3,5	4	5,2	6	8,3	21	5,3
	Total	93	100,0	67	100,0	86	100,0	77	100,0	72	100,0	395	100,0

		Cluster										Total	
		1		2		3		4		5			
Fase		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Potencial		47	50,5	10	14,9	6	7,0	5	6,5	7	9,7	75	19,0
	1 a 4	30	32,3	38	56,7	44	51,2	51	66,2	34	47,2	197	49,9
	5 a 9	16	17,2	19	28,4	36	41,9	21	27,3	31	43,1	123	31,1
	Total	93	100,0	67	100,0	86	100,0	77	100,0	72	100,0	395	100,0

		Cluster											
		1		2		3		4		5		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ocupação profissional principal	Empresário	4	4,6	3	4,5	4	4,8	5	6,8	3	4,2	19	5,0
	Profissional Liberal/Autônomo	3	3,4	3	4,5	5	6,0	2	2,7	0	0	13	3,4
	Funcionário Público	2	2,3	2	3,0	7	8,3	5	6,8	6	8,5	22	5,8
	Funcionário de Empresa Privada	12	13,8	29	43,9	39	46,4	30	40,5	39	54,9	149	39,0
	Aposentado	1	1,1	0	,0	3	3,6	1	1,4	1	1,4	6	1,6
	Bolsista	8	9,2	8	12,1	3	3,6	3	4,1	6	8,5	28	7,3
	Desempregado	10	11,5	8	12,1	6	7,1	6	8,1	5	7,0	35	9,2
	Outra	47	54,0	13	19,7	17	20,2	22	29,7	11	15,5	110	28,8
Total	87	100,0	66	100,0	84	100,0	74	100,0	71	100,0	382	100,0	

		Cluster											
		1		2		3		4		5		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Distância entre o centro da cidade e sua atual residência	Reside no Centro da Cidade	23	26,1	8	12,5	16	18,6	11	15,3	9	13,6	67	17,8
	Distância inferior a 15 km	37	42,0	29	45,3	30	34,9	28	38,9	33	50,0	157	41,8
	Distância superior a 15 km	28	31,8	27	42,2	40	46,5	33	45,8	24	36,4	152	40,4
	Total	88	100,0	64	100,0	86	100,0	72	100,0	66	100,0	376	100,0

		Cluster										Total	
		1		2		3		4		5			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Estado de Origem	AC	1	1,1	0	0	0	,0	1	1,5	1	1,5	3	0,8
	AM	0	0	0	0	1	1,2	0	0	0	0	1	0,3
	GO	0	0	0	0	1	1,2	0	0	0	0	1	0,3
	MG	2	2,2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,5
	MS	1	1,1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,3
	MT	1	1,1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,3
	PA	0	,0	0	0	1	1,2	0	0	0	0	1	0,3
	PR	5	5,4	4	6,3	2	2,4	0	0	2	2,9	13	3,5
	PT	0	0	0	0	0	0	1	1,5	0	0	1	0,3
	RJ	0	0	2	3,1	3	3,7	0	0	0	0	5	1,3
	RO	0	0	0	,0	1	1,2	0	0	0	0	1	0,3
	RS	5	5,4	4	6,3	10	12,2	7	10,4	5	7,4	31	8,3
	SC	74	80,4	53	82,8	56	68,3	52	77,6	56	82,4	291	78,0
	SP	3	3,3	1	1,6	7	8,5	6	9,0	4	5,9	21	5,6
	Total	92	100,0	64	100,0	82	100,0	67	100,0	68	100,0	373	100,0

APÊNDICE E – RESULTADOS DA *CONJOINT ANALYSIS*

	Nível		Relação entre as utilidades
atributo1		3	Discreta
atributo2		3	Discreta
atributo3		3	Linear
atributo4		3	Discreta
atributo5		3	Linear
atributo6		3	Discreta

Estatística V de Cramer						
	atributo1	atributo2	atributo3	atributo4	atributo5	atributo6
atributo1	1	0,316	0,105	0,149	0,330	0,354
atributo2	0,316	1	0,350	0,183	0,101	0,104
atributo3	0,105	0,350	1	0,105	0,350	0,382
atributo4	0,149	0,183	0,105	1	0,289	0,183
atributo5	0,330	0,101	0,350	0,289	1	0,179
atributo6	0,354	0,104	0,382	0,183	0,179	1

Sujeito 1: Potencial

Utilidades			
		Utilidade Estimada	Erro padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,394	0,455
	Período Parcial Noturno	0,347	0,442
	Período Integral	-0,740	0,376
atributo2	No centro da cidade	0,124	0,444
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,517	0,406
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,642	0,393
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,813	0,351
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,074	0,324
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,887	0,368
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,858	0,473
	R\$501,00 a R\$750,00	-0,114	0,331
	Superior a R\$751,00	-0,744	0,488
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	4,202	0,505
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	8,405	1,010
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	12,607	1,516
atributo5	Razoável	0,640	0,467
	Bom	1,280	0,935
	Excelente	1,920	1,402
(Constante)		-0,713	1,780

Importância

atributo1	7,422
atributo2	7,585
atributo4	11,128
atributo6	10,486
atributo3	55,005
atributo5	8,375

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	4,202	0,505
atributo5	0,640	0,467

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,989	0
Kendall's tau	0,983	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 2: 1ª a 4ª Fase**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,201	0,266
	Período Parcial Noturno	1,326	0,259
	Período Integral	-1,125	0,220
atributo2	No centro da cidade	0,245	0,260
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,150	0,237
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,394	0,230
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,308	0,205
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,089	0,189
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,219	0,215
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,157	0,276
	R\$501,00 a R\$750,00	0,288	0,194
	Superior a R\$751,00	-1,445	0,285
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	1,928	0,295
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	3,857	0,591
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	5,785	0,886
atributo5	Razoável	0,650	0,273
	Bom	1,300	0,546
	Excelente	1,950	0,820
(Constante)		3,358	1,041

Importância

atributo1	21,546
atributo2	5,616
atributo4	4,640
atributo6	22,873
atributo3	33,898
atributo5	11,428

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	1,928	0,295
atributo5	0,650	0,273

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,990	0
Kendall's tau	0,917	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 3: 5^a a 9^a Fase**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,494	0,428
	Período Parcial Noturno	1,929	0,416
	Período Integral	-1,435	0,354
atributo2	No centro da cidade	-0,010	0,418
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,316	0,382
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,307	0,370
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,287	0,330
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,005	0,305
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,292	0,346
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,927	0,445
	R\$501,00 a R\$750,00	0,011	0,312
	Superior a R\$751,00	-0,938	0,459
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	1,294	0,476
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	2,588	0,951
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	3,882	1,427
atributo5	Razoável	0,302	0,440
	Bom	0,604	0,880
	Excelente	0,905	1,320
(Constante)		5,274	1,675

Importância

atributo1	34,960
atributo2	6,473
atributo4	6,011
atributo6	19,386
atributo3	26,898
atributo5	6,272

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	1,294	0,476
atributo5	0,302	0,440

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,978	0
Kendall's tau	0,883	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Descriminação do Modelo

	Nível	Relação entre as utilidades
atributo1	3	Discreta
atributo2	3	Discreta
atributo3	3	Linear
atributo4	3	Discreta
atributo5	3	Linear
atributo6	3	Discreta

Estatística V de Cramer

	atributo1	atributo2	atributo3	atributo4	atributo5	atributo6
atributo1	1	0,316	0,105	0,149	0,330	0,354
atributo2	0,316	1	0,350	0,183	0,101	0,104
atributo3	0,105	0,350	1	0,105	0,350	0,382
atributo4	0,149	0,183	0,105	1	0,289	0,183
atributo5	0,330	0,101	0,350	0,289	1	0,179
atributo6	0,354	0,104	0,382	0,183	0,179	1

Sujeito 1: Não respondeu

Utilidades

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,163	0,294
	Período Parcial Noturno	0,247	0,286
	Período Integral	-0,410	0,243
atributo2	No centro da cidade	0,018	0,287
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,520	0,262
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,538	0,254
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,742	0,226
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,243	0,209
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,498	0,237
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,530	0,305
	R\$501,00 a R\$750,00	0,532	0,214
	Superior a R\$751,00	-1,062	0,315
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	3,185	0,326
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	6,370	0,652
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	9,555	0,979
atributo5	Razoável	0,487	0,302
	Bom	0,974	0,603
	Excelente	1,461	0,905
(Constante)		1,342	1,149

Importância

atributo1	5,521
atributo2	8,901
atributo4	10,425
atributo6	13,403
atributo3	53,563
atributo5	8,188

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	3,185	0,326
atributo5	0,487	0,302

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,992	0
Kendall's tau	0,912	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 2: Empresário ou Profissional Liberal/Autônomo**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,056	0,583
	Período Parcial Noturno	0,444	0,567
	Período Integral	-0,500	0,482
atributo2	No centro da cidade	0,023	0,569
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,453	0,521
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,476	0,504
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,364	0,450
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,140	0,415
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,504	0,471
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,550	0,606
	R\$501,00 a R\$750,00	-0,199	0,425
	Superior a R\$751,00	-0,351	0,626
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	2,053	0,648
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	4,105	1,295
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	6,158	1,943
atributo5	Razoável	0,219	0,599
	Bom	0,438	1,198
	Excelente	0,658	1,797
(Constante)		4,232	2,282

Importância			
atributo1			11,529
atributo2			11,350
atributo4			10,597
atributo6			11,009
atributo3			50,158
atributo5			5,357
Coefficientes			
Coeficiente			
	Estimado		Erro Padrão
atributo3	2,053		0,648
atributo5	0,219		0,599
Correlações (a)			
	Valor		Significância
Pearson's R	0,944		0
Kendall's tau	0,850		0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 3: Funcionário de Empresa Privada

Utilidades			
		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,533	0,276
	Período Parcial Noturno	2,520	0,269
	Período Integral	-1,987	0,228
atributo2	No centro da cidade	0,168	0,270
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,156	0,247
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,324	0,239
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,280	0,213
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,034	0,197
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,246	0,223
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,431	0,287
	R\$501,00 a R\$750,00	0,367	0,201
	Superior a R\$751,00	-1,798	0,296
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	1,183	0,307
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	2,366	0,614
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	3,550	0,921
atributo5	Razoável	0,297	0,284
	Bom	0,593	0,568
	Excelente	0,890	0,852
(Constante)		5,384	1,081

Importância	
atributo1	38,477
atributo2	4,203
atributo4	4,488
atributo6	27,566
atributo3	20,200
atributo5	5,066

Coefficientes			
Coeficiente			
	Estimado	Erro Padrão	
atributo3	1,183	0,307	
atributo5	0,297	0,284	

Correlações (a)			
	Valor	Significância	
Pearson's R	0,994	0	
Kendall's tau	0,962	0	

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 4: Bolsista/Estudante

Utilidades			
		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,069	0,441
	Período Parcial Noturno	0,336	0,429
	Período Integral	-0,405	0,365
atributo2	No centro da cidade	0,226	0,431
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,246	0,394
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,472	0,381
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,592	0,340
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,087	0,314
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,504	0,357
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,927	0,459
	R\$501,00 a R\$750,00	-0,074	0,321
	Superior a R\$751,00	-0,854	0,474
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	3,302	0,490
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	6,603	0,980
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	9,905	1,471
atributo5	Razoável	0,840	0,453
	Bom	1,681	0,907
	Excelente	2,521	1,360
(Constante)		0,547	1,727

Importância

atributo1	5,869
atributo2	5,691
atributo4	8,685
atributo6	14,113
atributo3	52,325
atributo5	13,317

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	3,302	0,490
atributo5	0,840	0,453

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,982	0
Kendall's tau	0,950	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 5: Funcionário Público**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,063	0,502
	Período Parcial Noturno	2,293	0,488
	Período Integral	-2,231	0,415
atributo2	No centro da cidade	0,173	0,490
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,472	0,448
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,645	0,434
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	0,039	0,387
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,007	0,357
	Reconhecimento Nacional da Marca	-0,031	0,406
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,267	0,522
	R\$501,00 a R\$750,00	-0,198	0,366
	Superior a R\$751,00	-0,069	0,538
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	1,217	0,557
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	2,433	1,115
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	3,650	1,672
atributo5	Razoável	0,976	0,516
	Bom	1,952	1,031
	Excelente	2,928	1,547
(Constante)		4,160	1,964

Importância

atributo1	42,838
atributo2	10,577
atributo4	0,664
atributo6	4,395
atributo3	23,040
atributo5	18,486

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	1,217	0,557
atributo5	0,976	0,516

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,977	0
Kendall's tau	0,817	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 6: Aposentado/Desempregado**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,101	0,446
	Período Parcial Noturno	0,889	0,434
	Período Integral	-0,789	0,369
atributo2	No centro da cidade	-0,113	0,436
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,442	0,399
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,328	0,386
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,313	0,344
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,109	0,318
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,421	0,361
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,859	0,464
	R\$501,00 a R\$750,00	0,201	0,325
	Superior a R\$751,00	-1,060	0,479
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	2,112	0,496
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	4,223	0,991
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	6,335	1,487
atributo5	Razoável	0,439	0,459
	Bom	0,878	0,917
	Excelente	1,317	1,376
(Constante)		3,381	1,746

Importância

atributo1	16,449
atributo2	7,548
atributo4	7,191
atributo6	18,809
atributo3	41,396
atributo5	8,607

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	2,112	0,496
atributo5	0,439	0,459

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,971	0
Kendall's tau	0,817	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Descrição do Modelo

	Nível	Relação entre as utilidades
atributo1	3	Discreta
atributo2	3	Discreta
atributo3	3	Linear
atributo4	3	Discreta
atributo5	3	Linear
atributo6	3	Discreta

Estadística V de Cramer

	atributo1	atributo2	atributo3	atributo4	atributo5	atributo6
atributo1	1	0,316	0,105	0,149	0,330	0,354
atributo2	0,316	1	0,350	0,183	0,101	0,104
atributo3	0,105	0,350	1	0,105	0,350	0,382
atributo4	0,149	0,183	0,105	1	0,289	0,183
atributo5	0,330	0,101	0,350	0,289	1	0,179
atributo6	0,354	0,104	0,382	0,183	0,179	1

Sujeito 1: Alunos do CURSO X**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,430	0,287
	Período Parcial Noturno	2,158	0,279
	Período Integral	-1,729	0,237
atributo2	No centro da cidade	0,095	0,280
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,299	0,256
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,394	0,248
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,099	0,221
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,027	0,204
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,126	0,232
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,536	0,298
	R\$501,00 a R\$750,00	,224	0,209
	Superior a R\$751,00	-1,760	0,308
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	1,135	0,319
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	2,269	0,637
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	3,404	0,956
atributo5	Razoável	0,387	0,295
	Bom	0,774	0,590
	Excelente	1,162	0,884
(Constante)		5,346	1,123

Importância

atributo1	34,879
atributo2	6,217
atributo4	2,016
atributo6	29,572
atributo3	20,365
atributo5	6,950

Coefficientes

		Coeficiente	
		Estimado	Erro Padrão
atributo3		1,135	0,319
atributo5		0,387	0,295

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,992	0
Kendall's tau	0,950	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Sujeito 2: Alunos do CURSO Y**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,583	0,416
	Período Parcial Noturno	0,920	0,404
	Período Integral	-1,502	0,344
atributo2	No centro da cidade	0,555	0,406
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	-0,031	0,371
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,524	0,359
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,839	0,320
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,366	0,296
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,472	0,336
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,084	0,432
	R\$501,00 a R\$750,00	0,168	0,303
	Superior a R\$751,00	-0,252	0,446
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	3,238	0,462
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	6,476	0,923
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	9,714	1,385
atributo5	Razoável	0,949	0,427
	Bom	1,898	0,854
	Excelente	2,846	1,281
(Constante)		0,287	1,626

Importância

atributo1	17,802
atributo2	7,927
atributo4	9,636
atributo6	3,089
atributo3	47,598
atributo5	13,948

Coefficientes

Coefficientes			
	Estimado		Erro Padrão
atributo3	3,238		0,462
atributo5	0,949		0,427

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,986	0
Kendall's tau	0,895	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Sujeito 3: Alunos do CURSO Z**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,459	0,666
	Período Parcial Noturno	-0,806	0,647
	Período Integral	1,265	0,550
atributo2	No centro da cidade	0,077	0,649
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	-0,003	0,594
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,075	0,575
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,844	0,513
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,191	0,474
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,653	0,538
atributo6	Inferior a R\$500,00	-0,399	0,692
	R\$501,00 a R\$750,00	-0,016	0,485
	Superior a R\$751,00	0,415	0,714
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	3,098	0,739
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	6,196	1,478
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	9,294	2,217
atributo5	Razoável	0,792	0,684
	Bom	1,584	1,367
	Excelente	2,377	2,051
(Constante)		1,096	2,603

Importância

atributo1	16,817
atributo2	1,233
atributo4	12,152
atributo6	6,614
atributo3	50,318
atributo5	12,867

Coefficiente

	Coefficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	3,098	0,739
atributo5	0,792	0,684

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,968	0
Kendall's tau	0,883	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Sujeito 4: Aluno Potencial**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,394	0,455
	Período Parcial Noturno	0,347	0,442
	Período Integral	-0,740	0,376
atributo2	No centro da cidade	0,124	0,444
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,517	0,406
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,642	0,393
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,813	0,351
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,074	0,324
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,887	0,368
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,858	0,473
	R\$501,00 a R\$750,00	-0,114	0,331
	Superior a R\$751,00	-0,744	0,488
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	4,202	0,505
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	8,405	1,010
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	12,607	1,516
atributo5	Razoável	0,640	0,467
	Bom	1,280	0,935
	Excelente	1,920	1,402
(Constante)		-0,713	1,780

Importância

atributo1	7,422
atributo2	7,585
atributo4	11,128
atributo6	10,486
atributo3	55,005
atributo5	8,375

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	4,202	0,505
atributo5	0,640	0,467

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,989	0
Kendall's tau	0,983	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Descrição do Modelo

	Nível	Relação entre as utilidades
atributo1	3	Discreta
atributo2	3	Discreta
atributo3	3	Linear
atributo4	3	Discreta
atributo5	3	Linear
atributo6	3	Discreta

Estatística V de Cramer

	atributo1	atributo2	atributo3	atributo4	atributo5	atributo6
atributo1	1	0,316	0,105	0,149	0,330	0,354
atributo2	0,316	1	0,350	0,183	0,101	0,104
atributo3	0,105	0,350	1	0,105	0,350	0,382
atributo4	0,149	0,183	0,105	1	0,289	0,183
atributo5	0,330	0,101	0,350	0,289	1	0,179
atributo6	0,354	0,104	0,382	0,183	0,179	1

Sujeito 1: Sem resposta**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,073	0,411
	Período Parcial Noturno	0,711	0,399
	Período Integral	-0,784	0,340
atributo2	No centro da cidade	0,561	0,401
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,129	0,367
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,689	0,355
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,821	0,317
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,464	0,292
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,357	0,332
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,881	0,427
	R\$501,00 a R\$750,00	0,444	0,299
	Superior a R\$751,00	-1,324	0,441
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	3,187	0,456
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	6,373	0,912
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	9,560	1,368
atributo5	Razoável	0,556	0,422
	Bom	1,112	0,844
	Excelente	1,668	1,266
(Constante)		0,900	1,607

Importância

atributo1	10,895
atributo2	9,110
atributo4	9,368
atributo6	16,071
atributo3	46,452
atributo5	8,104

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	3,187	0,456
atributo5	0,556	0,422

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,984	0
Kendall's tau	0,900	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 2: Renda Inferior a R\$500,00**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,360	0,609
	Período Parcial Noturno	1,861	0,592
	Período Integral	-1,501	0,503
atributo2	No centro da cidade	-0,547	0,594
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	1,533	0,543
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,986	0,526
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,776	0,469
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,356	0,433
	Reconhecimento Nacional da Marca	1,132	0,492
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,305	0,633
	R\$501,00 a R\$750,00	0,062	0,443
	Superior a R\$751,00	-0,367	0,653
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	0,105	0,676
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	0,211	1,352
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	0,316	2,028
atributo5	Razoável	0,722	0,625
	Bom	1,443	1,251
	Excelente	2,165	1,876
(Constante)		6,869	2,381

Importância

atributo1	33,241
atributo2	24,905
atributo4	18,858
atributo6	6,646
atributo3	2,081
atributo5	14,268

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	0,105	0,676
atributo5	0,722	0,625

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,961	0
Kendall's tau	0,874	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 3: Renda entre R\$501,00 e R\$1.000,00**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,573	0,321
	Período Parcial Noturno	1,951	0,312
	Período Integral	-1,378	0,265
atributo2	No centro da cidade	0,253	0,313
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,208	0,286
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,462	0,277
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	0,074	0,247
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,228	0,228
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,153	0,259
atributo6	Inferior a R\$500,00	2,217	0,333
	R\$501,00 a R\$750,00	0,215	0,233
	Superior a R\$751,00	-2,432	0,344
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	0,531	0,356
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	1,063	0,712
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	1,594	1,068
atributo5	Razoável	0,192	0,329
	Bom	0,385	0,659
	Excelente	0,577	0,988
(Constante)		6,932	1,254

Importância

atributo1	31,642
atributo2	6,796
atributo4	3,622
atributo6	44,185
atributo3	10,098
atributo5	3,658

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	0,531	0,356
atributo5	0,192	0,329

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,991	0
Kendall's tau	0,900	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 4: Renda entre R\$1.001,00 e R\$3.000,00

Utilidades			
		Utilidade Estimada	Erro padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,435	0,329
	Período Parcial Noturno	2,148	0,320
	Período Integral	-1,714	0,272
atributo2	No centro da cidade	0,198	0,321
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,292	0,294
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,489	0,284
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,215	0,254
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,069	0,234
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,146	0,266
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,215	0,342
	R\$501,00 a R\$750,00	0,324	0,240
	Superior a R\$751,00	-1,538	0,353
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	1,431	0,365
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	2,861	0,731
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	4,292	1,096
atributo5	Razoável	0,464	0,338
	Bom	0,928	0,676
	Excelente	1,392	1,014
(Constante)		4,590	1,287

Importância

atributo1	33,448
atributo2	6,765
atributo4	3,123
atributo6	23,844
atributo3	24,781
atributo5	8,039

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	1,431	0,365
atributo5	0,464	0,338

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,990	0
Kendall's tau	0,950	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 5: Renda entre R\$3.001,00 e R\$5.000,00**Utilidades**

	Utilidade Estimada	Erro padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,270
	Período Parcial Noturno	1,643
	Período Integral	-1,912
atributo2	No centro da cidade	0,073
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,258
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,331
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,455
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,018
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,473
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,353
	R\$501,00 a R\$750,00	0,052
	Superior a R\$751,00	-1,405
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	2,258
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	4,515
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	6,773
atributo5	Razoável	0,483
	Bom	0,966
	Excelente	1,450
(Constante)		3,166

Importância

atributo1	26,705
atributo2	4,422
atributo4	6,977
atributo6	20,716
atributo3	33,920
atributo5	7,260

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	2,258	0,528
atributo5	0,483	0,489

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,981	0
Kendall's tau	0,900	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 6: Renda entre R\$5.001,00 e R\$7.000,00**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,025	0,404
	Período Parcial Noturno	1,318	0,393
	Período Integral	-1,292	0,334
atributo2	No centro da cidade	-0,033	0,394
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,394	0,361
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,361	0,349
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,278	0,312
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,028	0,288
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,250	0,327
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,621	0,420
	R\$501,00 a R\$750,00	0,083	0,294
	Superior a R\$751,00	-0,704	0,434
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	2,677	0,449
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	5,354	0,898
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	8,031	1,346
atributo5	Razoável	0,483	0,415
	Bom	0,966	0,830
	Excelente	1,448	1,246
(Constante)		2,407	1,581

Importância

atributo1	22,622
atributo2	6,542
atributo4	4,573
atributo6	11,485
atributo3	46,409
atributo5	8,369

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	2,677	0,449
atributo5	0,483	0,415

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,985	0
Kendall's tau	0,845	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 7: Renda entre R\$7.001,00 e R\$9.000,00**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,400	0,412
	Período Parcial Noturno	1,108	0,401
	Período Integral	-0,709	0,341
atributo2	No centro da cidade	0,028	0,402
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,087	0,368
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,116	0,356
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,346	0,318
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,034	0,294
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,379	0,333
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,803	0,429
	R\$501,00 a R\$750,00	0,008	0,300
	Superior a R\$751,00	-0,811	0,442
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	2,572	0,458
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	5,143	0,916
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	7,715	1,374
atributo5	Razoável	0,238	0,424
	Bom	0,476	0,847
	Excelente	0,713	1,271
(Constante)		3,118	1,613

Importância

atributo1	18,213
atributo2	2,033
atributo4	7,268
atributo6	16,178
atributo3	51,543
atributo5	4,765

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	2,572	0,458
atributo5	0,238	0,424

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	,981	0
Kendall's tau	,867	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 8: Renda entre R\$9.001,00 e R\$11.000,00**Utilidades**

	Utilidade Estimada	Erro padrão	
atributo1	Período Parcial Diurno	0,405	0,316
	Período Parcial Noturno	-0,133	0,307
	Período Integral	-0,272	0,261
atributo2	No centro da cidade	0,347	0,308
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,269	0,282
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,616	0,273
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,759	0,243
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,070	0,225
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,689	0,255
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,824	0,328
	R\$501,00 a R\$750,00	0,057	0,230
	Superior a R\$751,00	-0,880	0,339
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	3,523	0,351
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	7,046	0,701
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	10,570	1,052
atributo5	Razoável	1,274	0,324
	Bom	2,548	0,649
	Excelente	3,821	0,973
(Constante)		-0,830	1,235

Importância

atributo1	4,708
atributo2	6,690
atributo4	10,063
atributo6	11,845
atributo3	48,983
atributo5	17,710

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	3,523	0,351
atributo5	1,274	0,324

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,991	0
Kendall's tau	0,946	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 9: Renda entre R\$11.001,00 e R\$13.000,00**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,602	0,751
	Período Parcial Noturno	-0,435	0,730
	Período Integral	-0,167	0,620
atributo2	No centro da cidade	0,423	0,732
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	-0,544	0,670
	Distante do centro, dist. superior 15 km	0,120	0,648
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-1,373	0,578
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,632	0,534
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,740	0,607
atributo6	Inferior a R\$500,00	-0,953	0,780
	R\$501,00 a R\$750,00	-0,410	0,547
	Superior a R\$751,00	1,363	0,805
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	2,580	0,833
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	5,159	1,667
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	7,739	2,500
atributo5	Razoável	0,300	0,771
	Bom	0,599	1,542
	Excelente	0,899	2,313
(Constante)		3,048	2,936

Importância

atributo1	8,505
atributo2	7,932
atributo4	17,335
atributo6	18,995
atributo3	42,319
atributo5	4,915

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	2,580	0,833
atributo5	0,300	0,771

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,956	0
Kendall's tau	0,833	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Sujeito 10: Renda Superior a R\$13.000,00**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,312	0,456
	Período Parcial Noturno	-0,221	0,443
	Período Integral	0,532	0,377
atributo2	No centro da cidade	-0,112	0,445
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,343	0,407
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,231	0,394
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,614	0,351
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,121	0,324
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,735	0,368
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,427	0,474
	R\$501,00 a R\$750,00	-0,309	0,332
	Superior a R\$751,00	-0,118	0,489
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	3,673	0,506
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	7,346	1,012
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	11,019	1,518
atributo5	Razoável	0,827	0,468
	Bom	1,654	0,936
	Excelente	2,482	1,404
(Constante)		0,025	1,782

Importância

atributo1	6,750
atributo2	4,594
atributo4	10,791
atributo6	5,889
atributo3	58,747
atributo5	13,230

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	3,673	0,506
atributo5	0,827	0,468

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,986	0
Kendall's tau	0,917	0

(a) Correlações entre as preferências observadas e estimadas

Descrição do Modelo

	Nível	Relação entre as utilidades
atributo1	3	Discreta
atributo2	3	Discreta
atributo3	3	Linear
atributo4	3	Discreta
atributo5	3	Linear
atributo6	3	Discreta

Estatística V de Cramer

	atributo1	atributo2	atributo3	atributo4	atributo5	atributo6
atributo1	1	0,316	0,105	0,149	0,330	0,354
atributo2	0,316	1	0,350	0,183	0,101	0,104
atributo3	0,105	0,350	1	0,105	0,350	0,382
atributo4	0,149	0,183	0,105	1	0,289	0,183
atributo5	0,330	0,101	0,350	0,289	1	0,179
atributo6	0,354	0,104	0,382	0,183	0,179	1

Sujeito 1: Não respondeu

Utilidades

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,488	0,442
	Período Parcial Noturno	0,968	0,430
	Período Integral	-1,456	0,365
atributo2	No centro da cidade	0,386	0,431
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,117	0,395
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,503	0,382
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,346	0,341
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,005	0,315
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,351	0,357
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,004	0,460
	R\$501,00 a R\$750,00	-,234	0,322
	Superior a R\$751,00	-,769	0,474
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	2,867	0,491
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	5,733	0,982
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	8,600	1,473
atributo5	Razoável	0,524	0,454
	Bom	1,048	0,908
	Excelente	1,572	1,363
(Constante)		1,998	1,730

Importância

atributo1	19,298
atributo2	7,071
atributo4	5,545
atributo6	14,113
atributo3	45,630
atributo5	8,343

Coeficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	2,867	0,491
atributo5	0,524	0,454

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,982	0
Kendall's tau	0,850	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Sujeito 2: Reside no Centro da Cidade**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,213	0,333
	Período Parcial Noturno	0,994	0,324
	Período Integral	-0,781	0,275
atributo2	No centro da cidade	0,245	0,325
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,229	0,297
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,474	0,288
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,616	0,257
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,050	0,237
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,567	0,269
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,484	0,346
	R\$501,00 a R\$750,00	0,114	0,243
	Superior a R\$751,00	-0,598	0,357
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	2,425	0,370
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	4,850	0,740
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	7,275	1,110
atributo5	Razoável	0,505	0,342
	Bom	1,010	0,685
	Excelente	1,515	1,027
(Constante)		2,819	1,304

Importância

atributo1	16,717
atributo2	6,765
atributo4	11,143
atributo6	10,194
atributo3	45,667
atributo5	9,513

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	2,425	0,370
atributo5	0,505	0,342

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,986	0
Kendall's tau	0,917	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Sujeito 3: Distância inferior a 15 km**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,018	0,313
	Período Parcial Noturno	1,524	0,304
	Período Integral	-1,507	0,259
atributo2	No centro da cidade	0,164	0,306
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,340	0,280
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,503	0,271
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,385	0,241
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,037	0,223
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,348	0,253
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,180	0,326
	R\$501,00 a R\$750,00	0,103	0,228
	Superior a R\$751,00	-1,283	0,336
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	2,282	0,348
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	4,564	0,696
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	6,846	1,043
atributo5	Razoável	0,587	0,322
	Bom	1,175	0,643
	Excelente	1,762	0,965
(Constante)		2,861	1,225

Importância

atributo1	23,664
atributo2	6,581
atributo4	5,722
atributo6	19,224
atributo3	35,636
atributo5	9,173

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	2,282	0,348
atributo5	0,587	0,322

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,991	0
Kendall's tau	0,883	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Sujeito 4: Distância superior a 15 km

Utilidades

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,422	0,403
	Período Parcial Noturno	1,324	0,392
	Período Integral	-0,902	0,333
atributo2	No centro da cidade	0,043	0,393
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,240	0,360
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,283	0,348
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,320	0,311
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,015	0,287
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,305	0,326
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,116	0,419
	R\$501,00 a R\$750,00	0,200	0,294
	Superior a R\$751,00	-1,316	0,432
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	1,825	0,448
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	3,651	0,895
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	5,476	1,343
atributo5	Razoável	0,506	0,414
	Bom	1,012	0,828
	Excelente	1,518	1,242
(Constante)		3,843	1,577

Importância

atributo1	21,263
atributo2	4,994
atributo4	5,968
atributo6	23,229
atributo3	34,877
atributo5	9,669

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	1,825	0,448
atributo5	0,506	0,414

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,977	0
Kendall's tau	0,850	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Descrição do Modelo

	Nível	Relação entre as utilidades
atributo1		3 Discreta
atributo2		3 Discreta
atributo3		3 Linear
atributo4		3 Discreta
atributo5		3 Linear
atributo6		3 Discreta

Estatística V de Cramer

	atributo1	atributo2	atributo3	atributo4	atributo5	atributo6
atributo1	1	0,316	0,105	0,149	0,330	0,354
atributo2	0,316	1	0,350	0,183	0,101	0,104
atributo3	0,105	0,350	1	0,105	0,350	0,382
atributo4	0,149	0,183	0,105	1	0,289	0,183
atributo5	0,330	0,101	0,350	0,289	1	0,179
atributo6	0,354	0,104	0,382	0,183	0,179	1

Sujeito 1: Cluster 1**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,005	0,561
	Período Parcial Noturno	-0,412	0,545
	Período Integral	0,407	0,463
atributo2	No centro da cidade	0,052	0,547
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,396	0,500
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,448	0,484
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,822	0,432
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,021	0,399
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,842	0,453
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,450	0,583
	R\$501,00 a R\$750,00	-0,292	0,408
	Superior a R\$751,00	-0,158	0,601
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	4,957	0,622
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	9,914	1,245
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	14,871	1,867
atributo5	Razoável	0,722	0,576
	Bom	1,444	1,152
	Excelente	2,166	1,728
(Constante)		-2,226	2,193

Importância

atributo1	5,311
atributo2	5,475
atributo4	10,783
atributo6	4,811
atributo3	64,262
atributo5	9,358

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	4,957	0,622
atributo5	0,722	0,576

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,988	0
Kendall's tau	0,950	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Sujeito 2: Cluster 2**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-0,516	0,519
	Período Parcial Noturno	0,658	0,505
	Período Integral	-0,142	0,429
atributo2	No centro da cidade	-0,427	0,507
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,779	0,464
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,353	0,449
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,113	0,400
	Reconhecimento Estadual da Marca	-0,749	0,370
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,862	0,420
atributo6	Inferior a R\$500,00	4,104	0,540
	R\$501,00 a R\$750,00	-0,059	0,378
	Superior a R\$751,00	-4,044	0,557
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	1,170	0,577
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	2,341	1,153
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	3,511	1,730
atributo5	Razoável	0,175	0,534
	Bom	0,351	1,067
	Excelente	0,526	1,601
(Constante)		6,030	2,032

Importância

atributo1	7,915
atributo2	8,132
atributo4	10,862
atributo6	54,944
atributo3	15,783
atributo5	2,365

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	1,170	0,577
atributo5	0,175	0,534

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,984	0
Kendall's tau	0,917	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Sujeito 3: Cluster 3**Utilidades**

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	-1,942	0,385
	Período Parcial Noturno	2,875	0,374
	Período Integral	-0,934	0,318
atributo2	No centro da cidade	-1,385	0,376
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	1,122	0,344
	Distante do centro, dist. superior 15 km	0,263	0,333
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-1,080	0,297
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,130	0,274
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,950	0,311
atributo6	Inferior a R\$500,00	-0,444	0,400
	R\$501,00 a R\$750,00	0,518	0,281
	Superior a R\$751,00	-0,074	0,413
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	-0,653	0,428
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	-1,305	0,855
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	-1,958	1,283
atributo5	Razoável	-0,554	0,396
	Bom	-1,107	0,791
	Excelente	-1,661	1,187
(Constante)		10,742	1,507

Importância

atributo1	37,846
atributo2	19,695
atributo4	15,952
atributo6	7,552
atributo3	10,255
atributo5	8,700

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	-0,653	0,428
atributo5	-0,554	0,396

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,981	0
Kendall's tau	0,783	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Sujeito 4: Cluster 4

Utilidades

		Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	1,205	0,535
	Período Parcial Noturno	-,147	0,520
	Período Integral	-1,058	0,442
atributo2	No centro da cidade	2,285	0,522
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	-1,208	0,477
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-1,077	0,462
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	0,472	0,412
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,614	0,381
	Reconhecimento Nacional da Marca	-1,086	0,432
atributo6	Inferior a R\$500,00	0,515	0,556
	R\$501,00 a R\$750,00	0,238	0,389
	Superior a R\$751,00	-0,752	0,574
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	3,831	0,594
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	7,663	1,188
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	11,494	1,781
atributo5	Razoável	2,074	0,549
	Bom	4,149	1,099
	Excelente	6,223	1,648
(Constante)		-3,432	2,092

Importância

atributo1	11,022
atributo2	17,011
atributo4	8,279
atributo6	6,168
atributo3	37,317
atributo5	20,203

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	3,831	0,594
atributo5	2,074	0,549

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,969	0
Kendall's tau	0,783	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas

Sujeito 5: Cluster 5**Utilidades**

	Utilidade Estimada	Erro Padrão
atributo1	Período Parcial Diurno	0,540
	Período Parcial Noturno	3,915
	Período Integral	-4,455
atributo2	No centro da cidade	0,342
	Próximo ao centro, dist. inferior 15 km	0,192
	Distante do centro, dist. superior 15 km	-0,534
atributo4	Reconhecimento Local da Marca	-0,217
	Reconhecimento Estadual da Marca	0,067
	Reconhecimento Nacional da Marca	0,151
atributo6	Inferior a R\$500,00	1,243
	R\$501,00 a R\$750,00	0,241
	Superior a R\$751,00	-1,483
atributo3	Índice 3 no ENADE (desemp. médio/fraco)	1,082
	Índice 4 no ENADE (desempenho bom)	2,163
	Índice 5 no ENADE (desempenho excelente)	3,245
atributo5	Razoável	0,320
	Bom	0,640
	Excelente	0,960
(Constante)	5,484	1,089

Importância

atributo1	55,272
atributo2	5,785
atributo4	2,430
atributo6	18,001
atributo3	14,284
atributo5	4,227

Coefficientes

	Coeficiente	
	Estimado	Erro Padrão
atributo3	1,082	0,309
atributo5	0,320	0,286

Correlações (a)

	Valor	Significância
Pearson's R	0,997	0
Kendall's tau	0,900	0

(a) Correlações entre as preferências estimadas e observadas