



**FACULDADES INTEGRADAS PEDRO LEOPOLDO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Patrícia Mafili Lisboa**

**POSICIONAMENTO DE MARCA:  
UM ESTUDO DE CASO DE SEUS ELEMENTOS  
EM UMA ESCOLA DE IDIOMAS**

**PEDRO LEOPOLDO – MG**

**2009**

**Patrícia Mafili Lisboa**

**POSICIONAMENTO DE MARCA:  
UM ESTUDO DE CASO DE SEUS ELEMENTOS  
EM UMA ESCOLA DE IDIOMAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de concentração:** Gestão da Inovação e Competitividade

**Orientador:** Dr. Mauro Calixta Tavares

**Co-Orientador:** Dr. Tarcísio Afonso

**PEDRO LEOPOLDO – MG**

**2009**

## FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO

### MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação intitulada “Elementos para posicionamento em serviços profissionais de educação: um estudo de caso”, de autoria da mestranda **Patrícia Mafili Lisboa**, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares – Orientador

---

Prof. Dr. Tarcísio Afonso - FPL – PhD

---

Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira - Convidado

Pedro Leopoldo, 01 de junho de 2009.

**Por meus pais,**

**Genir e Sebastião.**

**Para minhas filhas,**

**Bárbara e Victória.**

## **AGRADECIMENTOS**

Pela presença tão forte, constante e próxima, me carregando como Pai, me guiando como Filho, me iluminando com a luz de Seu Espírito, agradeço a Deus.

Pela minha vida, exatinha do jeito que foi, que me fez chegar aparentemente mais forte aqui, tendo transformado em motivação e vontade todos sofrimentos, agradeço à minha Mãezinha do Céu.

Por, apesar de não estarem certos de minhas escolhas, rezarem, apoiarem, socorrerem, alegrarem-se, entristecerem-se, entenderem e respeitarem, decepcionarem-se e continuarem, orgulharem-se... mas sobretudo, por serem a mãe que em ocasiões não pude ser, serem mãe e pai de novo, de suas próprias netas, junto com minha irmã Alessandra, agradeço a meus pais.

Pedindo perdão por tudo que deixaram de ter, por tudo que não puderam viver, por lutarem numa luta que não lhes pertencia, por saber o quanto a desproteção e o meu involuntário abandono lhes doeu e sobretudo pelo meu amor infinito porém distante... prometendo que vou tentar fazer valer muito a pena e compensar tudo isso, agradeço a minhas filhas.

Por formarem dupla tão admirável pessoal e profissionalmente, a qual eu e minha espero parceira também de uma vida, Jane, queremos plagiar, agradeço a meus orientadores Calixta e Tarcísio. A Calixta, principalmente pela confiança em me convidar para realizar um trabalho dele e com ele. A Tarcísio, pela acolhida tão disponível a uma simples co-orientanda.

Pela inesperada e inestimável surpresa das verdadeiras amizades, que tornaram as aulas tão mais prazerosas, mas muito mais que isso... deram mais cor, doçura e alegria a esta fase tão especial em minha vida, agradeço especialmente a esses colegas, que se tornaram novos e indescritivelmente preciosos, presentes e atenciosos amigos, Jane Leroy, Gustavo Bautista e Chico 'Sensacional' Chemicatti; agradecimento este estendido aos queridos Adão, Ana, Saulo e Mauro.

Por ter me aberto as portas da empresa para a qual tenho prestado serviços de educação e da escola que aqui pesquisei, me aproximando assim de um sonho profissional de anos, e por ter sido aluna tão querida, agradeço à colega Maria Eunice.

Pela tão gentil acolhida e confiança, nas pessoas de Simon, José Carlos e dos professores American Steve, Classic Steve, Alan, Kay, the Richards, Karl e David, meu sincero muito obrigada à escola pesquisada.

Por contribuírem diretamente para o título, agradeço a professores e funcionários da Unipel, principalmente biblioteca e secretaria, na pessoa de Jussara.

Por terem relevado tanto minha condição de professora-mestranda e terem contribuído, junto com Julie e Rebeca com tanta boa vontade em minhas pesquisas, agradeço a meus alunos muito caros, Adriano Teixeira, Alexandre Barcelos, Flávia Silveira, Isabel Gonçalves e Roberta Faria. Agradecimento que se estende a Adriana Baracho, por ter sido tão receptiva e cooperadora.

Por ter me cedido tão docemente tempo quase diário, me dedicado paciência, deixando-se 'alugar' de modo carinhoso, por isso e muito mais agradeço a tudo que quase neste tempo exato de mestrado foi Gualberto Rabay.

Por valorosas contribuições ao longo de minha vida, que pouco a pouco foram ajudando a construir este título e minha carreira, agradeço a tantas pessoas especiais – professores, alunos, colegas, amigos, família... cada um a seu jeito.

A todos vocês agradeço por esta doce e Bárbara Victória!

## RESUMO

Saber o que o cliente pensa a respeito de um produto, de uma organização – premissa básica para a tomada de decisão em Marketing. Soma-se a isso o entendimento e a reflexão sobre a imagem que os gestores e os prestadores de serviço têm de sua própria organização. Este estudo traz tal comparação às luzes de uma nova metodologia de escopo e posicionamento de marca. Metodologia que é desenvolvida a partir das Características simples e puras de um produto, afinando para aquelas que se comportam como agregadoras de valor a esse produto (chamadas de Atributos), daí para aqueles atributos que trazem um ganho real para os clientes (chamados de Benefícios), passando então às Associações que são feitas com esses elementos anteriores, chegando por fim aos fatores decisivos para a compra ou para a não compra do produto (chamados de Distinção). Percorrer tal caminho pode ajudar as organizações, tanto de bens quanto de serviços, a entender qual(is) componente(s) do seu produto devem ou não devem ser trabalhados/melhorados para chegarem ao status de fator decisivo para a compra. É o posicionamento passando a desempenhar papel ainda mais relevante na gestão de negócios. Ao fazer a comparação, tendo como base os 7 Ps de serviços, entre o posicionamento que uma organização prestadora de serviços profissionais em educação julga ter com aquele que uma empresa-cliente efetivamente tem sobre seus serviços, este trabalho conseguiu identificar congruências e discrepâncias entre essas duas percepções. Tratando-se de uma modelo ainda não testado academicamente, o estudo foi qualitativo e analisado por meio de análise de conteúdo. A organização estudada é uma escola de inglês de negócios que funciona sob o regime de imersão; a outra unidade de análise é o escritório de uma grande empresa multinacional, cliente da escola. Além de demonstrar em que ponto de cada componente do mix de marketing havia ou não coincidência de percepções entre a escola e a empresa-cliente, o estudo sugere em que novos trabalhos podem contribuir para o aperfeiçoamento do modelo aqui testado, além de indicar caminhos para novas pesquisas em imagem de serviços.

**Palavras-Chave:** Serviços profissionais. Imagem. Marca. Atributos. Benefícios.

## ABSTRACT

Knowing what the customer thinks about a product, about an organization - a basic premise for decision making in marketing. Add to that the understanding about the image managers and service providers have of their own organization. This study brings such a comparison to light through a new methodology of brand scope and positioning. Methodology which is developed from the characteristics of a product, narrowing to those that behave as value adders to the product (called attributes), then for those attributes which bring a real gain for the customers (called Benefits) passing by the associations which are made with those prior elements, eventually reaching the decisive factors either for the purchase or not to purchase the product (called Distinction). To follow such a path can help either goods or services organizations to understand which component(s) of their product should or should not be shaped/improved to reach the status of a decisive factor for the purchase. It is positioning playing even a more important role in business management. By making the comparison, based on the 7 P's in services marketing mix in Kotler (2000), between the positioning a professional services organization in education believes it has and the one a client company actually perceives of their services, this work succeeded in identifying congruencies and discrepancies between these two perceptions. Being a model not yet academically tested, the study was qualitative and analyzed by using content analysis. The organization here studied is a Business English school which operates with immersion programs, the other unit of analysis is the office of a large multinational company, one of the school's clients. In addition to showing in which point of each component of the marketing mix there was coincidence of perceptions between the school and the client company or not, the study suggests further work can contribute to the improvement of the model here tested, and also indicates paths to further research in image services.

**Key words:** .Professional services. Image. Brand. Attributes. Benefits.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

VALS - Values and Life Style

RH - Recursos Humanos

AMA - Associação Americana de Marketing

HIP - inseparability, heterogeneity, intangibility, and perishability

B2B - Business to Business

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b>	<b>Processo de Aprofundamento do Escopo de Marca de Tavares (2008)</b> .....	<b>52</b>
<b>Quadro 1</b>	<b>Percepções das Principais Características relativas à Produto pela escola e pela empresa</b> .....	<b>67</b>
<b>Quadro 2</b>	<b>Percepções das Principais Características relativas à Preço pela escola e pela empresa</b> .....	<b>68</b>
<b>Quadro 3</b>	<b>Percepções das Principais Características relativas à Praça pela escola e pela empresa</b> .....	<b>68</b>
<b>Quadro 4</b>	<b>Percepções das Principais Características relativas à Comunicação pela escola e pela empresa</b> .....	<b>69</b>
<b>Quadro 5</b>	<b>Percepções das Principais Características relativas a Pessoas pela escola e pela empresa</b> .....	<b>69</b>
<b>Quadro 6</b>	<b>Percepções das Principais Características relativas à Processo pela escola e pela empresa</b> .....	<b>70</b>
<b>Quadro 7</b>	<b>Percepções das Principais Características relativas a Evidências Físicas pela escola e pela empresa</b> .....	<b>72</b>
<b>Quadro 8</b>	<b>Percepções dos Principais Atributos relativas à Produto pela escola e pela empresa</b> .....	<b>78</b>
<b>Quadro 9</b>	<b>Percepções dos Principais Atributos relativas à Preço pela escola e pela empresa</b> .....	<b>79</b>
<b>Quadro 10</b>	<b>Percepções dos principais atributos relativas à Praça pela escola e pela empresa</b> .....	<b>79</b>

<b>Quadro 11</b>	<b>Percepções dos Principais Atributos relativas à Comunicação pela escola e pela empresa .....</b>	<b>80</b>
<b>Quadro 12</b>	<b>Percepções dos Principais Atributos relativas a Pessoas pela escola e pela empresa .....</b>	<b>80</b>
<b>Quadro 13</b>	<b>Percepções dos Principais Atributos relativas à Processo pela escola e pela empresa .....</b>	<b>81</b>
<b>Quadro 14</b>	<b>Percepções dos Principais Atributos relativas a Evidências Físicas pela escola e pela empresa .....</b>	<b>82</b>
<b>Quadro 15</b>	<b>Percepções dos Principais Benefícios relativas à Produto pela escola e pela empresa .....</b>	<b>87</b>
<b>Quadro 16</b>	<b>Percepções dos Principais Benefícios relativas à Preço pela escola e pela empresa .....</b>	<b>88</b>
<b>Quadro 17</b>	<b>Percepções dos Principais Benefícios relativas à Praça pela escola e pela empresa .....</b>	<b>88</b>
<b>Quadro 18</b>	<b>Percepções dos Principais Benefícios relativas à Comunicação pela escola e pela empresa .....</b>	<b>89</b>
<b>Quadro 19</b>	<b>Percepções dos Principais Benefícios relativas a Pessoas pela escola e pela empresa .....</b>	<b>89</b>
<b>Quadro 20</b>	<b>Percepções dos Principais Benefícios relativas à Processo pela escola e pela empresa .....</b>	<b>90</b>
<b>Quadro 21</b>	<b>Percepções dos Principais Benefícios relativas a Evidências Físicas pela escola e pela empresa .....</b>	<b>90</b>
<b>Quadro 22</b>	<b>Percepções das Principais Associações relativas à Produto pela escola e pela empresa .....</b>	<b>95</b>

<b>Quadro 23</b>	<b>Percepções das Principais Associações relativas à Preço pela escola e pela empresa .....</b>	<b>96</b>
<b>Quadro 24</b>	<b>Percepções das Principais Associações relativas à Praça pela escola e pela empresa .....</b>	<b>97</b>
<b>Quadro 25</b>	<b>Percepções das Principais Associações relativas à Comunicação pela escola e pela empresa .....</b>	<b>97</b>
<b>Quadro 26</b>	<b>Percepções das Principais Associações relativas a Pessoas pela escola e pela empresa .....</b>	<b>98</b>
<b>Quadro 27</b>	<b>Percepções das Principais Associações relativas à Processo pela escola e pela empresa .....</b>	<b>98</b>
<b>Quadro 28</b>	<b>Percepções das Principais Associações relativas a Evidências Físicas pela escola e pela empresa .....</b>	<b>99</b>
<b>Quadro 29</b>	<b>Percepções de Distinção relativas à Produto pela escola e pela empresa .....</b>	<b>104</b>
<b>Quadro 30</b>	<b>Percepções de Distinção relativas à Preço pela escola e pela empresa .....</b>	<b>104</b>
<b>Quadro 31</b>	<b>Percepções de Distinção relativas à Praça pela escola e pela empresa .....</b>	<b>105</b>
<b>Quadro 32</b>	<b>Percepções de Distinção relativas à Comunicação pela escola e pela empresa .....</b>	<b>105</b>
<b>Quadro 33</b>	<b>Percepções de Distinção relativas a Pessoas pela escola e pela empresa .....</b>	<b>106</b>
<b>Quadro 34</b>	<b>Percepções de Distinção relativas à Processo pela escola e pela empresa .....</b>	<b>106</b>

<b>Quadro 35</b>	<b>Percepções de Distinção relativas a Evidências Físicas pela</b>	
	<b>escola e pela empresa .....</b>	<b>106</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO, JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E ESTRUTURA .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa e Relevância do Estudo.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1</b>	<b>Serviços e serviços profissionais .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Definições e caracterização .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Mix de Marketing de Serviços.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Ambiente de serviços .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2</b>	<b>Comportamento do Consumidor Organizacional .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Os diferentes papéis do consumidor organizacional em situações de compra .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2</b>	<b>O processo de compra do consumidor organizacional.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Influências sobre o comportamento do consumidor organizacional .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3</b>	<b>Posicionamento .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Origem e Evolução do conceito de Posicionamento .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Definições e Características de Posicionamento .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Metodologia: Escopo e Posicionamento de Marca .....</b>	<b>39</b>

<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1</b>	<b>Estudo de caso.....</b>	<b>53</b>
<b>3.2</b>	<b>Unidades de análise e unidades de observação .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3</b>	<b>Elaboração dos instrumentos e procedimentos para a coleta de dados.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Elaboração do roteiro das entrevistas .....</b>	<b>56</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Aplicação dos instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>57</b>
<b>3.4</b>	<b>Tratamento dos dados .....</b>	<b>58</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1</b>	<b>Características do serviço .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Características segundo o gestor e os prestadores de serviço da escola .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Características segundo o comprador e os usuários do serviço .....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Comparando as percepções de características dos 7 Ps do serviço.....</b>	<b>67</b>
<b>4.2</b>	<b>Atributos do serviço .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Atributos segundo o Gestor e os prestadores de serviço da escola: .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Atributos segundo o Comprador e os usuários do serviço: .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Comparando as percepções de Atributos dos 7 Ps do serviço.....</b>	<b>77</b>
<b>4.3</b>	<b>Benefícios do serviço.....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Benefícios segundo o gestor e os prestadores do serviço:.....</b>	<b>83</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Benefícios segundo o Comprador e os usuários do serviço: .....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Comparando as percepções de Benefícios dos 7 Ps do serviço.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4</b>	<b>Associações do Serviço .....</b>	<b>90</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Associações segundo o gestor e os prestadores do serviço:.....</b>	<b>91</b>

4.4.2	Associações segundo o Comprador e os Usuários do serviço .....	92
4.4.3	Comparando as percepções de Associações dos 7 Ps do serviço .....	95
4.5	Distinção do serviço .....	99
4.5.1	Distinção segundo o Gestor e os prestadores de serviço da escola:.....	99
4.5.2	Distinção segundo o Comprador e os usuários do serviço:.....	101
4.5.3	Comparando as percepções de Distinção dos 7 Ps do serviço .....	103
5	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS .....</b>	<b>108</b>
5.1	Conclusões .....	108
5.2	Implicações para a escola de imersão .....	110
5.3	Limitações da Pesquisa .....	111
5.4	Sugestões para Pesquisas Futuras.....	111
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE A - .....</b>	<b>118</b>



# 1 INTRODUÇÃO, JUSTICATIVA, OBJETIVOS E ESTRUTURA

## 1.1 Introdução

O mundo como um todo, de modo mais veemente após a intensificação do fenômeno da globalização, tem o idioma inglês como o mais importante e usado. Muito embora não seja o mais falado como primeira língua, deixando o mandarim da China a cargo disso, ele é o mais falado como segundo idioma. Haja vista que a maioria dos negócios mundiais é realizada nesta língua, como também ela domina as comunicações de modo geral – de forma mais contundente na internet. Isso sem mencionar que a literatura mais renomada e procurada de diversas áreas da ciência encontra-se em inglês. Visto isso, é natural que as exigências em relação ao idioma por parte do mercado de trabalho encontrem-se numa crescente irreversível.

Ao encontro deste panorama, vai a inserção deste idioma na formação da mão-de-obra no mercado brasileiro, seja pela educação formal, seja pela expansão de cursos livres<sup>1</sup> de idiomas, cada vez mais numerosos e cujos portfólios vão se tornando mais variados e segmentados. Esta nova configuração de *players* dá-se pelas demandas deste mercado consumidor – hoje mais concretas, específicas, urgentes.

Todavia, de encontro a tal inserção, vão várias barreiras, tanto ao ensino como ao aprendizado da língua. Citar-se-ão algumas das mais relevantes: muitos alunos não se adéquam às metodologias de muitas escolas e vice-versa; de maneira geral, o aluno leva muito tempo para avaliar os seus resultados; escolas prometem o que não podem entregar, o que pode vir a comprometer o setor; as taxas de desistência nas mais diferentes modalidades de curso são altas; necessidades mais específicas não têm sido fácil e satisfatoriamente atendidas.

---

<sup>1</sup> “O curso livre é aquele destinado à qualificação e à reprofissionalização, independentemente de escolaridade prévia. Sendo uma modalidade de educação não formal e de duração variável, [...], não existem registros específicos para sua legalização, assim como não necessita de responsável técnico. Por não estar contemplado na Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, não necessita de registro ou aprovação em Conselhos Estaduais de Educação” (SEBRAE, 2008, p. 10).

Esse setor de cursos livres de idiomas - do qual as escolas de inglês são maioria – é dividido, basicamente, entre escolas franqueadas e independentes, quando se fala de ‘cursos regulares’. Identifica-se aí, pelo grande número de escolas franqueadas, um pouco da importância da marca no setor de serviços. Para escolas cujos serviços são mais customizados, as marcas, muito embora não estejam atreladas a grandes nomes, continuam a se mostrar relevantes, sob outros aspectos a serem discutidos mais adiante, ainda que servindo ao mesmo intuito de endossamento.

Porém, conforme exposto anteriormente, as mudanças no comportamento do mercado consumidor favorecem a configuração de novos cenários, o aparecimento e o crescimento de novos *players*. É neste cenário que estão inseridos os cursos de inglês de negócios, as escolas que atuam no mercado *business to business* e os programas de imersões.

Vê-se a necessidade de as instituições inseridas nesse mercado apresentarem estratégias compatíveis e sólidas, surgidas de informações relativas à percepção que seu público alvo apresenta sobre sua imagem, sobre seu posicionamento. A informação apresenta-se como antecessora e requisito para o processo decisório; a informação é, segundo Hooley e Saunders (1996), um grande ativo guardado a sete chaves pelas empresas, até o momento de ser usada para tomar decisões melhores. Após o conhecimento sobre essa percepção do cliente, a empresa pode concentrar-se nela para a adequada criação, manutenção e/ou correção de seu posicionamento.

É dentro deste contexto que se apresenta este estudo. O aprendizado desta língua teve como foco os cursos sob regime de imersão, realizados dentro do próprio país do aluno. Por cursos sob este regime, pode-se entender aqueles nos quais os alunos têm contato ‘24 horas por dia’ com o idioma, por meio de atividades dentro e fora de sala de aula, cuja duração pode variar de um a mais dias, sendo que normalmente é exigido do aluno um nível pelo menos pré-intermediário de conhecimento do idioma.

Tendo como base uma nova proposta de metodologia de escopo e posicionamento de marcas, aplicada sobre o composto de marketing de serviços, este trabalho buscou testá-la ao identificar o grau de consonância existente entre o posicionamento da escola de idiomas em questão, em relação ao ponto de vista de um de seus clientes. Esse cliente foi

aqui representado pelos usuários dos serviços citados e também por um decisor da compra.

A questão norteadora, que a partir disso se apresenta, é a seguinte:

O posicionamento da escola de imersão de língua inglesa sob a perspectiva dos prestadores de seu serviço corresponde àquele percebido pelos seus clientes?

Ela surgiu do panorama supra delineado, sintetizado aqui por dois fatores: o primeiro é a necessidade de novas modalidades de cursos que, ao mesmo tempo em que atendam melhor as necessidades e os desejos dos seus clientes, façam uso de estratégias de marketing eficientes e eficazes para transmitir tal mensagem. O segundo é a função, na visão de Ries e Trout (2001), do posicionamento como uma estratégia para enfrentar o difícil problema de se fazer ouvir nesta nossa sociedade mundial supercomunicativa; função essa avultada pela aceitação da realidade única como aquela existente na mente dos clientes.

## **1.2 Justificativa e Relevância do Estudo**

A importância deste estudo para a empresa pode ser traduzida em termos de possibilidades que se abrem a ela, quais sejam: proporcionar-lhe informações que lhe podem ser úteis estrategicamente, mais especificamente no sentido de reforçar seus pontos fortes e buscar minimizar seus pontos fracos, não apenas em sua comunicação com seus clientes, mas na entrega de seus serviços efetivamente.

O benefício maior que o estudo visou oferecer à sociedade consiste em, ao buscar mostrar a consonância entre as percepções de empresa e de cliente sobre um serviço profissional que atende a importantes setores da economia nacional, proporcionar meios para que necessidades específicas deste mercado possam ser mais bem atendidas.

O valor científico do estudo reside principalmente no fato de buscar, ao testar a metodologia de posicionamento e escopo de marca, devida aplicação de princípios e

ferramentas de Marketing ao setor de serviços profissionais, visando otimizar a profissionalização e conseqüentemente os resultados de empresas de pequeno e médio porte que constituem este setor educacional.

Especialmente neste setor educacional, um posicionamento evidente e coerente contribui muito para a atração de um público correto, como dizem Kotler e Fox (1994). Isso porque, ao buscar serviços educacionais, os clientes tendem a ter uma idéia mais clara sobre o tipo de serviço, sobre os benefícios que querem deste serviço, do que o que ocorre em relação a diversos outros bens e serviços.

Academicamente, o estudo também visou contribuir para enriquecer os conhecimentos, ainda incipientes, sobre a educação em contexto gerencial.

### **1.3 Objetivos**

Buscando uma resposta à questão apresentada, delineiam-se aqui os seguintes objetivos:

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Verificar a consonância existente entre o posicionamento da escola de imersão sob a perspectiva dos prestadores de seu serviço e aquele percebido por um de seus clientes.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Relatar, segundo o gestor e os prestadores de serviços da escola e segundo a empresa cliente:
  - § As características da escola de imersão;
  - § Os atributos da escola de imersão;
  - § Os benefícios da escola de imersão;

- § As associações da escola de imersão;
- § As distinções da escola de imersão;
- Identificar as congruências e discrepância nas cinco dimensões acima, constantes da metodologia, segundo os relatos do gestor e os prestadores de serviços da escola e segundo a empresa cliente;
- Inferir se as cinco dimensões apontadas pelo gestor e os prestadores de serviços da escola e a empresa cliente contribuem para o seu posicionamento.

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

A dissertação foi disposta em 5 capítulos, sendo que o primeiro deles, o qual compreende a introdução, a justificativa, a problemática e esta estrutura, buscou oferecer uma visão geral da pesquisa e contextualizá-la no cenário corporativo e acadêmico brasileiro.

A revisão de literatura, aposta no capítulo 2 e desenvolvida com vistas a fundamentar o alcance dos objetivos propostos, foi assim desdobrada:

- a) seção sobre serviços e serviços profissionais define, caracteriza, classifica e situa seu ambiente;
- b) comportamento do consumidor, especialmente o organizacional, abrange os diferentes papéis como também o processo e as influências em situações de compra;
- c) posicionamento, por ser tema do trabalho, recebe tratamento mais minucioso, sendo primeiramente exposta a evolução deste conceito e de suas características; posteriormente passa-se à apresentação da metodologia sobre a qual as pesquisas foram realizadas, abrangendo seus elementos, seu embasamento e seus passos.

O capítulo subsequente tratou dos procedimentos metodológicos - primeiramente trazendo informações sobre o estudo de caso, o tipo de estudo, como também sobre as unidades de análise e de observação. Informações sobre os dados são trazidas a seguir, incluindo-se os

procedimentos de coleta, a elaboração e a aplicação dos instrumentos, e por fim o tratamento dispensado a eles.

Os dados da pesquisa foram tratados no capítulo quarto, por meio de sua apresentação, análise e discussão, visando, por meio de sua interpretação, fornecer subsídio para alcançar os objetivos propostos, responder o problema e tecer as considerações finais.

Finalizam o trabalho a conclusão, as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras, seguidas das referências.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O posicionamento de uma escola que presta serviços profissionais foi estudado por meio de uma nova metodologia, aplicada sobre os 7Ps de serviços, sob as diferentes percepções<sup>2</sup> citadas anteriormente.

Como sustentação para o desenvolvimento da pesquisa e para o alcance dos objetivos propostos nesta dissertação, tem-se doravante a revisão de literatura realizada.

### 2.1 Serviços e serviços profissionais

Dá-se início à literatura de serviços por uma conjectura sobre o cenário do setor de serviços profissionais, que já começa a se figurar:

Acreditamos que as empresas prestadoras de serviços profissionais que prosperarão neste novo século serão aquelas que houverem se tornado sensíveis aos clientes e impulsionadas por eles. O segredo do foco absoluto no cliente é a capacidade de aprender continuamente. Os clientes que conhecemos hoje não serão os que atenderemos amanhã. O mercado continua evoluindo em consequência da concorrência, da globalização e das inovações tecnológicas. Essas empresas precisam buscar continuamente informações e perceber como todas essas mudanças afetarão seus clientes atuais e futuros. (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p. 501-502).

Ademais, a importância do aprofundamento dos conhecimentos acerca de serviços, é ilustrada com muita propriedade por Lovelock e Gummesson em recente artigo:

O marketing de serviços e o marketing de bens deveriam ser reunificados sob uma bandeira de serviços. [...] Uma nova lógica dominante está emergindo no marketing, na qual a provisão de serviços e não de bens, é fundamental às trocas na economia. (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004, p. 37).

---

<sup>2</sup> Percepção é o “processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para formar uma visão significativa do mundo” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.130)

### 2.1.1 Definições e caracterização

Serviço é definido por Kotler (2000) como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra, sem que resulte em qualquer propriedade, podendo sua execução estar ou não ligada a um produto concreto. Definição que é complementada por Grönroos (1993), ao afirmar que o serviço é uma atividade de natureza mais ou menos tangível – que normalmente acontece durante as interações entre cliente e fornecedor – fornecidas como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Tem-se, entretanto, em definição mais abrangente, elaborada por membros da Associação Americana de Marketing (AMA), a contemplação de outros aspectos importantes:

Serviços são produtos... que são intangíveis ou, pelo menos, o são de forma substancial. Se totalmente intangíveis, são comercializados diretamente do produtor para o usuário, não podem ser transportados nem armazenados, e são quase instantaneamente perecíveis. Os produtos de serviço são freqüentemente difíceis de serem identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos. São compostos de elementos intangíveis, inseparáveis, geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante, não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade, e não têm direito de posse. (ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING citada por Azevedo, 2006).

Quando o foco é serviço profissional, Kotler, Hayes e Bloom (2002), baseiam-se na relação de critérios de identificação de Evert Gummesson, um dos primeiros especialistas a construir um modelo para serviços profissionais, sendo os principais: deve ser prestado por pessoal qualificado, ter uma característica consultiva e concentrar-se na solução de problemas e na implementação de suas soluções; o profissional deve ter identidade, ser conhecido no mercado por sua especialização e incluir-se numa categoria de serviços específica; deve envolver um elevado grau de interação e personalização.

As características que Pereira e Queiroz (2002) atribuem a tais empresas têm grande interseção com essas acima: são tipicamente empresas de alta intensidade de trabalho, o qual exige conhecimento e *know-how* avançados, normalmente de natureza intelectual; demandam alto grau de customização. Teixeira e Paiva (2008), particularmente, entendem customização como a flexibilidade levada a seu extremo. Eles salientam que aos clientes é atribuído um papel fundamental para o sucesso da customização, o que os coloca em destaque no processo de entrega do serviço.



Ainda na década de 1980, Kothary e Solomon (1986) já diferenciavam o marketing de serviços, dizendo sê-lo um processo mais individualizado, o qual requer um alto nível de sensibilidade às necessidades individuais. Essa diferença pode não se aplicar a todos os serviços, mas certamente se aplica a serviços profissionais. Definição especial também recebeu a gestão de serviços – uma abordagem organizacional total que torna a qualidade dos serviços, em sua forma percebida pelos clientes, a força maior a dirigir as operações organizacionais, por Grönroos (1993).

As quatro características principais dos serviços e suas respectivas implicações na elaboração de programas de marketing são assim apresentadas por Grönroos (1993), Kotler (2000) e por Kotler, Hayes e Bloom (2002). A elas somaram-se, quando cabível, as cinco dimensões por meio das quais a qualidade dos serviços é percebida e julgada, segundo os mesmos autores acima, acompanhados de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000):

**Inseparabilidade ou Indivisibilidade:** consiste na impossibilidade de separar a produção e o consumo de serviços. A interação entre o cliente de serviços e seu prestador, também uma característica resultante desta, faz com que ambos possam afetar o seu resultado. Provavelmente por esse motivo, Bloom (1984) já aconselhava aos prestadores de serviços, principalmente os customizados, a serem seletivos ao aceitarem clientes. Ademais, a maneira como o serviço e o prestador são percebidos é utilizada na avaliação da qualidade.

**Variabilidade:** impossibilidade de garantir uma qualidade constante quando dependente de pessoas. Isso faz com que, mesmo os clientes que já tiveram alguma experiência com o prestador, ainda tenha percepção de alto risco, participam Kothary e Solomon (1986). Investir em controle da qualidade através de contratação, treinamento, padronização e acompanhamento da satisfação do cliente fazem-se necessários. Apesar de erros poderem ocorrer, devem ser desenvolvidas medidas corretivas a fim de ao menos minimizá-los.

**Percibilidade:** impossibilidade de os serviços serem estocados, armazenados. Além de o prestador estar vendendo basicamente seu desempenho, ainda há a necessidade de tentar amenizar a flutuação errática da demanda.

**Intangibilidade:** que consiste na impossibilidade de os serviços serem vistos, sentidos, tocados, ouvidos, cheirados ou provados antes de sua aquisição, é a característica mais geradora de implicações, pela dificuldade que causa à avaliação da oferta. Os compradores buscarão por sinais, provas ou evidências da qualidade do serviço. A tarefa do prestador de serviços é deixar o intangível mais tangível, através de ferramentas de marketing, como instalações, pessoas, equipamentos, comunicação, símbolos e preço. A fim de reduzir a ansiedade mesmo pós-decisão de compra, chamada dissonância cognitiva, o prestador deve empenhar-se em garantir ao cliente que ele tomou a decisão correta. Ademais, deve educá-lo para desempenhar bem seu papel e usar produtivamente o(s) profissional(is) escolhido(s). Contudo, tais medidas normalmente não se fazem suficientes. Diz-se que o cliente pode nunca vir a saber o quanto os serviços recebidos foram realmente bons.

Alguns autores clamam outras duas características para serviços, associadas àquelas que em inglês compõem o *IHIP* (*inseparability, heterogeneity, intangibility, and perishability*), quais sejam: os relacionamentos baseados no cliente e os contatos com os clientes. (ERIKSSON; VAGHULT, 2000) Essas características adicionais podem ser especialmente relevantes em serviços profissionais.

### 2.1.2 Mix de Marketing de Serviços

“Ainda temos que ouvir falar em projetistas de serviços” (Gummesson)

Atender às necessidades, aos desejos e às exigências individuais dos clientes e facilitar o acesso aos seus serviços, de forma que proporcione valor e satisfação é, de acordo com Kotler, Hayes e Bloom (2002), o segredo da lucratividade das organizações a longo prazo. Serviços assim são criados pela combinação e dosagem de um conjunto de instrumentos conhecidos como composto ou mix de marketing - um conjunto de instrumentos, táticos e controláveis, que a empresa utiliza para gerar resultado no mercado-alvo.

Kotler (2000) pondera que a abordagem tradicional dos 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) tem bom funcionamento no caso de bens, mas que alguns elementos adicionais, os 3 Ps adicionais<sup>3</sup> (Pessoas, Processo, Prova Física) exigem atenção no caso de empresas prestadoras de serviços.

Mesmo Grönroos (1993), que considera a abordagem do mix de marketing limitada, argumentando, dentre outras coisas, que constitui uma definição orientada para a produção e não para o mercado, na qual o profissional de marketing seria apenas um ‘misturador de ingredientes’, reconhece que ela inclui atividades importantes e componentes centrais do marketing.

Os autores Kotler, Hayes e Bloom (2002) recorrem à analogia de um cadeado com segredo. É preciso conhecer uma combinação para abri-lo. Os componentes devem ser organizados de maneira a melhor atender às necessidades, às expectativas e aos desejos do consumidor. As variáveis permitem muitas combinações. Também segundo Kotler e Fox (1994), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Kotler (2000) e Tavares (2008), os Ps são assim caracterizados:

**Produto:** a combinação de bens ou serviços oferecidos aos mercados-alvo, com o objetivo de satisfazer necessidades. Os diversos serviços que compõem essa combinação diferem quanto à sua contribuição, como se segue: ao nível mais fundamental corresponde o serviço essencial, o qual responde a perguntas como o que o cliente está querendo na verdade e qual a necessidade que o serviço realmente atende; já às necessidades adicionais e à diferenciação dos serviços corresponde o serviço ampliado, o qual tem se tornado mais necessário proporcionalmente ao aumento da concorrência.

Os serviços profissionais seguem essa tendência, ao distanciarem-se da categoria de commodities e aproximarem-se da categoria de bens de especialidade, o que promove um maior controle sobre o grau, o momento e a composição da demanda pelos seus serviços.

**Preço:** a soma em dinheiro que o cliente terá de pagar, em conjunto com quaisquer custos não-financeiros. Esses custos não-financeiros ou não monetários podem ter pelo menos

---

<sup>3</sup> Alguns autores, como Lovelock e Wright (2001), adicionam um oitavo P, a Produtividade e a Qualidade, que não será considerado nesta dissertação, em consonância com o que diz Kotler (2000) e outros, que tratam a Produtividade e a Qualidade separadamente, como itens de mensuração.

sete divisões, sendo que seis delas se aplicam mais diretamente ao tipo de serviço estudado, a saber:

- a) sensoriais: quem presta serviços, especialmente os serviços profissionais, deve tornar a experiência tão agradável quanto possível;
- b) tempo/conveniência: em muitas ocasiões, o cliente está na verdade “ganhando tempo”;
- c) incômodo: pode resultar de processos de atendimento exageradamente complexos, exigindo que o cliente cumpra uma série de etapas para ser atendido;
- d) de oportunidade: quando o cliente percebe mais tarde que outra empresa poderia ter oferecido um serviço melhor;
- d) psicológicos: quanto maior o risco percebido associado a uma decisão, maior o grau de ansiedade; f) sociais: fazer com que a pessoa que contratou um serviço seja ou não ‘bem vista’.

Preços maiores podem ser cobrados caso esses custos não monetários sejam reduzidos. Isso porque o que normalmente faz o cliente pagar um preço mais elevado por um serviço customizado é exatamente o melhor ajuste às suas necessidades, sugerem Teixeira e Paiva (2008). Importante dizer que esses custos podem sim ser até mais importantes que o custo monetário na influência à decisão de compra. Importante também que dificilmente os clientes obtêm referências corretas sobre os preços de serviços, sendo esses muitas vezes convertidos em uma indicação importante de qualidade.

**Praça, Distribuição ou Disponibilidade:** tudo que a organização faz para colocar seus serviços à disposição do cliente-alvo – não somente a localização, mas também, no caso de escolas de inglês sob o regime de imersão, têm-se: datas dos programas, acesso ao local, dentre outros.

**Promoção ou Comunicação:** as atividades que comunicam os méritos do serviço e convencem os mercados-alvo a adquiri-los. Uma configuração dos oito atributos básicos dos serviços deve ser perseguida – pessoal, nível de qualidade ou confiança, estratégia de marca (o nome e as imagens associadas ao serviço), processo, duração do serviço, tempo de espera, equipamento de apoio, outros clientes. Especial atenção deve ser dispensada à

comunicação dos benefícios do serviço. Além disso, é preciso que todas as atividades da empresa comuniquem a mesma coisa, visto que mensagens conflitantes podem acarretar imagem e posicionamento de marca confusos.

**Provas físicas ou Evidências físicas** (exclusivo de serviços): são outras indicações sobre a qualidade dos serviços, visando compensar sua intangibilidade. É preciso entender a importância de controlá-las e entender também seu papel como “embalagem” dos serviços, facilitadores do fluxo de prestação dos serviços, meio de socialização e relacionamentos, e também como uma maneira de diferenciar a empresa dos concorrentes. A adequação de instalações físicas e equipamentos pode ser determinada mediante a comparação com padrões estabelecidos para a conformidade da qualidade.

**Processos** (exclusivo de serviços): as maneiras de uma organização fazer negócios. O maior interesse aqui é pela manutenção de uma seqüência lógica de atividades ou eventos no processo e por uma utilização bem ordenada dos recursos para a realização dos serviços.

**Pessoas** (exclusivo de serviços): as indicações mais evidentes em serviços. Já que os profissionais prestadores de serviços ‘são’ o produto, essa área demanda atenção e dedicação. A experiência, o grau de instrução, a personalidade, a capacidade de comunicação e demais características dos prestadores de serviços profissionais devem agradar os clientes. Mais que isso, a excelência individual torna-se de extrema importância. Este componente do mix de marketing continuará tendo atenção ao longo desta revisão de literatura.

### 2.1.3 Ambiente de serviços

O ambiente de competição das empresas prestadoras de serviços é assim caracterizado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 59):

A maioria das empresas de serviços compete em um ambiente econômico em geral composto por grande número de pequenas e médias empresas. Neste ambiente econômico, nenhuma empresa tem uma fatia significativa do mercado; portanto, nenhuma pode dominar uma área de atividade. Em qualquer caso, é necessário um

entendimento completo das dimensões competitivas e das limitações das atividades antes que uma empresa comece a formular sua estratégia de serviços.

As razões para este quadro competitivo acirrado são assim listadas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Grönroos (1993):

- a) há relativamente poucas barreiras à entrada de competidores por não haver necessidade de grandes investimentos de capital;
- b) empresas beneficiam-se de inovações de outras, visto que, por elas não serem patenteáveis, são facilmente passíveis de serem copiadas;
- c) as oportunidades para economia de escala são mínimas, devido ao processo simultâneo de produção e consumo - o cliente usualmente precisa se deslocar até a sede da empresa ou o prestador do serviço se deslocar até o cliente, o que faz com que o escoamento de serviços ocorra em pequena escala;
- d) o pequeno porte de muitas empresas as coloca em desvantagem ao negociar com grandes parceiros, sejam eles compradores ou fornecedores;
- e) serviços personalizados criam uma base de clientes fiéis, o que pode tornar-se uma barreira à entrada de outros novos serviços;
- f) em relação a barreiras à saída, destaca-se que empresas de serviços marginais podem continuar a operar, mesmo com lucros baixos ou inexistentes.

Para Bateson e Hoffman (2001), esse crescente nível de competição em muitos setores de serviços tem contribuído, entre outras coisas, para o aumento do interesse em marketing por parte dessas empresas. Competição essa que se dá juntamente com sofisticação e exigência entre os consumidores, significando que os padrões de serviços têm mudado continuamente, no sentido de elevarem-se. Kotler (2000) lembra que até há pouco tempo, empresas prestadoras de serviços estavam aquém do setor industrial no que diz respeito a Marketing. Inclusive, o não gerenciamento de técnicas convencionais é outro complicador atribuído ao fato de muitas serem pequenas ou médias empresas.

Terminando a emolduração deste ambiente, Kotler, Hayes e Bloom (2002), alertam que, embora as rápidas mudanças na tecnologia tenham oferecido novas oportunidades, elas

também levantaram novas ameaças. A internet transformou os clientes em usuários muito mais esclarecidos e o uso da tecnologia exige que os profissionais atualizem-se e incorporem novas habilidades. Somando-se a concorrência cada vez mais acirrada, hoje o ‘mantra’ permanente das empresas prestadoras de serviços profissionais, segundo esses autores, afirma que o sucesso implica atender o cliente de maneira ‘imediate, perfeita e sem limites’.

## **2.2 Comportamento do Consumidor Organizacional**

Comportamento do consumidor é definido por Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 04) como “as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações.”

Para ilustrar a importância, mas também a dificuldade de conhecer o consumidor dos tempos modernos, esses autores citam editores da revista Fortune, em 1993: “Conheça o novo consumidor. E sorria quando o fizer. Pode não ser a pessoa que você pensava conhecer. Em vez de escolher dentre o que você tem a oferecer, o novo consumidor lhe diz o que ele quer. Você que descubra como fornecê-lo.”

Em contrapartida a essa dificuldade, Engel, Blackwell e Miniard (2000) atribuem ao marketing especializado a função de facilitador neste processo. Eles contrapõem o desafio ‘formidável’ da soberania do consumidor ao marketing especializado enquanto agente capaz de afetar tanto a motivação quanto o comportamento, quando o serviço oferecido é projetado para atender às necessidades e às expectativas deste consumidor.

### **2.2.1 Os diferentes papéis do consumidor organizacional em situações de compra**

A definição do que é cliente, como declaram Hooley e Saunders (1996), não é tão óbvia. Isso porque, em muitos casos, os compradores são pessoas diferentes dos usuários ou dos

consumidores, sendo que os que especificam, iniciam ou influenciam o processo também podem ser outros. Outro ponto que merece atenção é que as expectativas, necessidades e desejos deste cliente precisam ser muito bem entendidos e comunicados aos responsáveis pelo projeto, criação, produção e entrega do serviço. Muitas vezes, vários ou mesmo todos os papéis são desempenhados por uma só pessoa.

Para que se possa definir o cliente, tem-se que reconhecer a existência desses diferentes papéis em muitas situações de compra, afirmam Hooley e Saunders (1996), Engel, Blackwell e Miniard (2000), Kotler, Hayes e Bloom (2002) e Kotler (2006). Os participantes do processo de compra organizacional podem desempenhar qualquer um desses papéis no processo:

**Iniciadores:** quem inicia a pesquisa de uma solução para o problema do cliente;

**Usuários:** os que utilizarão, consumirão os serviços. Na maioria das vezes, eles dão início às propostas de compra e ajudam a definir as especificações dos serviços.

**Influenciadores:** aqueles que podem, de alguma forma, influenciar a decisão de compra. É muito freqüente os influenciadores ajudarem a definir as especificações, além de oferecer informações para a avaliação das alternativas.

**Compradores:** os que compram o serviço efetivamente. Dispõem da autoridade formal para escolher o fornecedor e negociar as condições de fornecimento. Seu maior papel é selecionar fornecedores e negociar os pedidos.

**Decisores:** quem, considerando ou não as opiniões dos iniciadores e influenciadores, toma efetivamente a decisão sobre comprar e que serviço comprar. Têm poderes formais ou informais para escolher ou aprovar os fornecedores finais.

**Gatekeepers:** controlam o fluxo das informações repassadas a terceiros.



### **2.2.2 O processo de compra do consumidor organizacional**

O processo de decisão neste mercado B2B (*Business to Business*) poderá consistir em apenas uma, duas ou mesmo em numerosas etapas e subetapas, dependendo de tratar-se de recompra rotineira, recompra modificada ou novos serviços, conforme relatam Kotler, Hayes e Bloom (2002) e Kotler (2006):

O processo de compra se inicia quando alguém identifica um problema ou uma necessidade que podem ser resolvidos com os serviços de um profissional externo. Assim que houver identificado a necessidade de auxílio profissional, a organização poderá desenvolver os critérios para a seleção de um conjunto de profissionais, pela descrição genérica de suas necessidades. As especificações dos serviços a serem prestados serão muitas vezes identificadas na solicitação de apresentação de propostas ou por meio de conversas com os compradores. Para escolher o fornecedor, é comum o comprador relacionar uma lista dos atributos para os fornecedores e da importância de cada um. Após a prestação do serviço, a revisão do desempenho do fornecedor pode levar o comprador a prorrogar, modificar ou cancelar a relação mantida com a empresa.

Essas etapas compreendem um processo seletivo, por meio do qual os decisores escolhem as organizações que eles julgam ser capazes de atender eficazmente suas ofertas. Silva (2005) chama a atenção para a importância de as organizações diferenciarem-se para, primeiramente, serem consideradas (fazerem parte do ‘conjunto evocado’) e posteriormente, escolhidas. Ele se alia a Aaker (1991), quando este diz que apenas ser diferente auxilia no reconhecimento, mas uma posição bem mais sólida é o que provém com razões para a compra e agrega valor ao serviço.

Kotler (2000) atenta para o cuidado com o qual uma empresa deve interpretar o que está por trás dos comportamentos apresentados pelo consumidor. Ele diz que o que parece ser fidelidade a uma marca pode ser na verdade hábito, indiferença, preço baixo, alto custo de mudança ou indisponibilidade de outras marcas.

### **2.2.3 Influências sobre o comportamento do consumidor organizacional**

As principais influências sobre o comportamento dos compradores das empresas consistem em: ambientais (econômicas, tecnológicas, políticas/legais, competitivas e culturais); organizacionais (objetivos, procedimentos, estrutura organizacional, sistemas); interpessoais (autoridade, status, empatia, poder de persuasão); individuais (idade, grau de instrução, cargo ocupado, personalidade, atitude em relação aos riscos). Os compradores das empresas reagem tanto a fatores econômicos quanto a fatores pessoais. São seres tanto humanos como sociais e reagem tanto à razão quanto às emoções, dizem Kotler, Hayes e Bloom (2002) e Kotler (2006). Em geral, a empresa prestadora de serviços não pode controlar os fatores que influenciam a decisão; no entanto, pode levá-los em consideração.

Vale lembrar que, ainda de acordo com os autores acima, mesmo enquanto comprador organizacional, o comprador continua sendo um comprador individual também. As características culturais são a influência mais ampla que o comprador individual sofre. A cultura, a subcultura e a classe social do comprador podem ter efeitos extremamente importantes, embora sutis, sobre a tomada de decisão. As forças primárias que exercem essas influências são a família, a escola e, mais tarde, o ambiente de trabalho. Elas se dividem em:

- a) Características sociais: família, grupos dos quais o cliente se sente parte, papéis sociais e status do cliente;
- b) Características pessoais: idade, estágio do ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e autoconceito do comprador;
- c) Características psicológicas: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes. Tendo como ponto de partida suas ações e seu aprendizado, as pessoas adotam crenças e atitudes que também influenciam seu comportamento futuro. As crenças e as atitudes levam as pessoas a gostar ou a detestar coisas e a se aproximar ou a se afastar delas.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) reforçam a utilidade de levantarem-se informações sobre aspectos, alguns dos quais, ao mesmo tempo, são direta ou indiretamente contemplados na Metodologia de Escopo e Posicionamento de Marca de Tavares (2008), sendo eles:

- a) Os **atributos** que os compradores consideram quando analisam prestadores de serviços alternativos. Essas informações podem ser obtidas em entrevistas pessoais;
- b) A **importância relativa** que os compradores designam a cada atributo. Pode-se pedir que preencham escalas de valores, indicando o peso ou a importância concedidos a cada atributo durante o processo de decisão;
- c) As **crenças** dos compradores sobre o quanto de cada atributo importante os prestadores alternativos possuem. O conjunto de crenças de uma pessoa acerca de um prestador de serviços compõe a imagem que ela tem desse prestador;
- d) Os **níveis ideais** ou desejáveis de cada atributo;
- e) Os **procedimentos de avaliação** podem consistir na avaliação não-sistemática das alternativas, na avaliação com base na intuição, numa simples escolha que leva em conta uma sensação interior ou numa técnica de avaliação sistemática, como a comparação dos atributos.

## 2.3 Posicionamento

Você não compra carvão, você compra calor;  
Você não compra entradas para o circo, você compra emoções;  
Você não compra um jornal, você compra notícias;  
Você não compra óculos, você compra visão;  
Você não vende produtos, você cria posições.  
(HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 237)

### 2.3.1 Origem e Evolução do conceito de Posicionamento

Nos temas de campanhas publicitárias encontra-se a origem da proposta de posicionamento. À era do posicionamento precederam as eras do produto e da imagem. Os aspectos do produto e seus benefícios para o consumidor foram o foco na era do produto, década de 1950; as marcas descritivas foram então tendência. A era da imagem veio a seguir, na década de 1960; na oportunidade, a reputação e a imagem foram reconhecidas como mais importantes que qualquer outro fator para o êxito das empresas (a importância, a aplicação que tais ativos intangíveis possuem e sua relação com o posicionamento serão discutidas mais à frente). Foi então que a crescente necessidade em atrair a atenção do consumidor fez surgir a era do posicionamento. Ele funcionaria como um mecanismo de defesa contra o volume crescente de informações. Como a memória apresenta limitação de retenção, as pessoas precisam enfrentar essa avalanche de informações e de marcas. Para Ries e Trout (1986), elas desenvolvem uma espécie de escalonamento na mente, o posicionamento. Ele estabelece os valores essenciais, as características da oferta ou os benefícios para o consumidor (SERRALVO; FURRIER, 2005; TAVARES, 2008).

De lado oposto, tem-se a necessidade então cada vez maior das organizações de se fazerem ouvir. Kapferer (1994) volta a atenção para o lado das organizações neste contexto de supercomunicação no qual nos encontramos hoje. Se por um lado o consumidor está sobrecarregado de mensagens, por outro as organizações, como todo mundo, anseiam por ter voz. Pois a comunicação não é somente o ato de falar, mas a habilidade de fazer-se ouvir. Como fazer-se ouvir é a pergunta das organizações.

Há dois caminhos para as informações: aquelas aceitas, por meio da combinação com o conhecimento ou com a experiência anterior da pessoa, são selecionadas depois de filtradas. Contudo, as que não se enquadram nesse contexto de referências são muitas vezes rejeitadas. Esse relacionamento de alguma faceta da marca a algum ponto de referência valorizado pela pessoa constitui o posicionamento (RIES; TROUT, 1986; TAVARES, 2008).

Serralvo e Furrier (2005) traçam a evolução do posicionamento, o qual configura-se, inicialmente, como uma ferramenta de apoio ao processo de comunicação. A partir de autores como Kotler (2000), tem sua dimensão ampliada para o marketing estratégico. Primeiramente, caracterizam para este momento inicial do posicionamento, a partir de diversos autores, a percepção do público alvo como referência. Subseqüentemente, para o momento estratégico, caracterizam a perspectiva interna. Enfatizam a mudança do ator principal – do cliente-alvo (orientação ao cliente) para o estrategista da organização. Eles sugerem a nomenclatura posicionamento perceptual e posicionamento organizacional, respectivamente, os quais constituem duas orientações que, ao invés de serem mutuamente excludentes, interagem e se reforçam estrategicamente.

Este trabalho, todavia, não tem a pretensão de ir além do posicionamento perceptual. O foco é sim esta perspectiva do cliente, predominante no posicionamento associado à marca, ao produto e à comunicação. Visto isso, a aplicação que as organizações dão ao conhecimento de tal percepção excede o foco deste trabalho.

Muito embora este trabalho não se enverede pela tomada de decisão, seu resultado pode e deve atuar como ‘matéria-prima’ para este processo. Malhotra (2006) enfatiza a importância de informações de pesquisa para as decisões gerenciais. Ele localiza a pesquisa entre o mercado e a tomada de decisões pela informação. Entretanto, salienta que boas soluções dependem, além de informações relevantes, de julgamento gerencial.

### **2.3.2 Definições e Características de Posicionamento**

Seguem as principais definições encontradas para o termo:

Baker (2005) vê o posicionamento como tentativa de a empresa estabelecer uma vantagem competitiva atraente para o segmento-alvo, ao elaborar uma imagem para que eles entendam o que a empresa representa em relação aos concorrentes.

Kotler (2000) se concentra no processo de desenvolvimento do posicionamento, definindo-o como o ato de desenvolver uma oferta e a imagem da empresa a fim de ocupar um lugar de destaque na mente dos seus clientes-alvo.

Lovelock e Wright (2003) por outro lado, enfatizam-no também em relação à concorrência, como a perspectiva porteriana o faz, expressando porém sua definição a partir de Ries e Trout, do seguinte modo: “o ato de se estabelecer um lugar distinto nas mentes dos clientes frente a produtos concorrentes”.

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p.234) definem o posicionamento de serviços como “a maneira pela qual estes são definidos pelos consumidores-alvos – o lugar que os serviços ocuparão na mente dos consumidores em relação aos serviços dos concorrentes” pela perspectiva do posicionamento de mercado ou então, como “o complexo conjunto de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em relação a ele, em comparação aos serviços oferecidos pelos concorrentes da empresa” pela perspectiva estratégica.

Concatenando a definição ao presente estudo, opta-se pelos mais convergentes com o mesmo, ou seja, partir da definição de Kotler (2000), aliada à de Kotler, Hayes e Bloom (2002), pela perspectiva do posicionamento de mercado.

Por fim, soma-se a visão de Tavares (2008), cuja metodologia é aplicada neste trabalho, o qual diz que posicionamento de marca é um valor externo ao negócio, que repousa na mente dos consumidores. Ao mesmo tempo o capital primário, um recurso estratégico, um ativo, um valor, que como tal precisa ser gerido.

Aaker (1991) aconselha não tentar ser o que você não é. Antes de posicionar uma marca, é importante certificar-se que a marca seja capaz de entregar ao cliente o que ela promete e que o que ela é seja compatível com a imagem proposta.

Caso seja necessário um reposicionamento, Aaker (1991) questiona se a organização tem vontade e habilidade para o esforço de implementá-lo. Ele adverte que é tentador, porém ingênuo, e normalmente fatal, optar por uma estratégia de posicionamento que explore uma necessidade ou oportunidade de mercado que presuma que sua marca seja algo que ela não é.

Já sobre os fundamentos de marketing, o estudo busca focá-los sob a ótica dos benefícios. Para tanto, toma-se a visão de Hooley e Saunders (1996), os quais, ao descrever tais fundamentos, salientam que: a) os clientes não compram produtos e serviços e sim o que estes fazem para eles, estando assim menos interessados em suas características técnicas do que nos benefícios obtidos pelo seu consumo; b) os mercados estão cada vez mais segmentados e isso deve ocorrer com base nos benefícios obtidos pelos clientes, relacionando a segmentação com os motivos reais para a sua existência – necessidades de diferentes benefícios; c) as organizações devem solucionar - verdadeira, efetiva e se possível definitivamente - os problemas dos clientes, em vez de promover sua solução atual e transitória, devendo o marketing ver os serviços como um pacote de benefícios ou uma combinação de atrativos com os quais todos devem contribuir com algo de valor.

A este último fundamento, acrescenta-se a colocação de Kotler, Hayes e Bloom (2002), que ainda que o marketing seja ocasionalmente usado como ferramenta auxiliar na manipulação ou na implementação de técnicas de vendas agressivas, é igualmente possível que um sólido programa faça uso mínimo de propaganda e vendas, apoiando-se, pelo contrário, no desenvolvimento criterioso dos serviços profissionais, da determinação de preços e da distribuição. Como assinalava Drucker, o objetivo do marketing é tomar a venda supérflua.

Tavares (2008), ainda chama atenção para o fato de que os consumidores posicionam os serviços com ou sem a ajuda dos profissionais de marketing, mas estes não devem por isso deixar o posicionamento dos serviços ao acaso.

Ainda alerta, juntamente com Aaker (1991), Kotler (2000) e Kotler, Hayes e Bloom (2002), que a empresa terá de evitar pelo menos três erros de posicionamento. O primeiro é um posicionamento fraco ou a incapacidade de se posicionar. Os compradores têm

apenas uma vaga idéia sobre o que a empresa é, o que faz ou realmente não sabem nada sobre ela. O segundo erro é o posicionamento detalhado demais – apresentando uma imagem muito limitada da empresa. Especialmente as organizações que se valem de nichos estratégicos precisam ter muita cautela para evitar um posicionamento muito minucioso. E, finalmente, as empresas precisam evitar um posicionamento confuso, ocasionado na maior parte das vezes por inconstância de estratégias.

### **2.3.3 Metodologia: Escopo e Posicionamento de Marca**

É a partir da comparação de percepção dos seguintes elementos, pela perspectiva da empresa versus pela perspectiva dos clientes, que a Metodologia de Escopo e Posicionamento de Marca de Tavares (2008) é aqui aplicada: características, atributos, benefícios e associações.

As bases sobre as quais a metodologia foi desenvolvida guardam semelhanças e interseções com aquelas sobre as quais foi desenvolvido primeiramente o conceito de valores de Rokeach (1973) e subsequentemente a Cadeia de Meios-Fim de Gutman (1982) e a metodologia *Values and Life Style (VALS)* de Mitchell (1983), ou ainda a metodologia de *Laddering* aprofundada por Reynolds e Gutman (1988), para citar os mais notáveis. Essa visão é partilhada por Kaminski (2004), de acordo com quem, muitos dos estudos atuais os quais relacionam valores e consumo baseiam-se originalmente em *Rokeach's Value Survey* (1973).

Por conseguinte, discorrem-se doravante, basicamente segundo Tavares (2008), sobre estes elementos:

#### **2.3.3.1 Características, Atributos, Benefícios, Associações e Distinções**

Se pela perspectiva da empresa, a marca pode ser vista como um predomínio de um conjunto de características e atributos; pela perspectiva do consumidor, ela passa a ser preponderantemente uma expectativa de benefícios e um conjunto de associações. Para compreensão dessa afirmação, faz-se necessário saber a definição desses quatro



componentes da marca, bem como as relações existentes entre eles. O elemento distinção, posterior aos quatro supracitados, também será abordado.

Anteriormente a definições e relações, será incluída a visão de Borges e Cunha (1999), que por sua vez parece ter sido baseada na Cadeia de Meios e Fins de Gutman (1982), segundo a qual um produto pode ser entendido como um pacote de atributos, pode ser percebido como um pacote de benefícios, ou pode ser conhecido por meio de valores pessoais e simbólicos.

#### **2.3.3.1.1 Características**

Os aspectos ou propriedades que descrevem e distinguem uma oferta e suas funções dentro de uma categoria de serviços são suas **características**. Quanto maior o nível de complexidade dentro de uma categoria, maiores serão as variações entre as características de suas ofertas. Entender-se-á que nem todas as características de uma oferta traduzem-se em atributos. Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005) classificam as características como físicas e observáveis. Mas Hirano e Espinosa (2003) aprofundam um pouco mais, ao colocar que este aspecto do próprio produto ou serviço, a característica, pode ou não estar evidente e é geralmente tangível. Classificações antecedentes similares são vistas em Gutman (1982) e Espartel e Slongo (1999). Sendo serviços intangíveis por natureza, as classificações acima necessitam complementação. Tavares (2008) sugere a classificação **intrínsecas e extrínsecas**.

#### **2.3.3.1.2 Atributos**

Às qualidades dessas ofertas dá-se o nome de **atributos**. A definição defendida por Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005) parece bem próxima, qual seja: atributos são significados relativamente concretos, representantes de características físicas ou observáveis em um produto, podendo também ser definidos pelo comportamento do cliente, na preferência ou na procura por este produto, ou simplesmente em sua descrição. Para Tavares (2008), eles podem relacionar-se diretamente ao desempenho ou funcionamento do serviço, sendo chamados neste caso de **atributos relacionados, intrínsecos**. Podem também ser chamados de **atributos não relacionados ou extrínsecos**.

quando, apesar de não afetarem diretamente o desempenho ou funcionamento, influenciam sua preferência, compra e consumo.

A subdivisão aceita por Borges e Cunha (1999) e Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006), baseada no grau de tangibilidade dos atributos, parece mais simplista, sendo para elas os atributos ou concretos ou abstratos. Analogamente, o produto pode ser entendido como um pacote de atributos quando, por Borges e Cunha (1999), seu uso permite o acesso aos seus diversos atributos – físicos quando originados das suas características físicas e experimentáveis, e abstratos quando considerados seus aspectos intangíveis e subjetivos. Lefkoff-Hagius e Manson (1990) já os subdividiam de forma análoga.

Encontrar um atributo importante para um segmento e que ainda não tenha sido reivindicado por um concorrente é, segundo Aaker (1991), um problema para o posicionamento.

A relevância dos atributos, para Espartel e Slongo (1999), reside exatamente em eles serem um meio para se obterem conseqüências desejáveis, os benefícios, como batizados por Haley (1968).

#### **2.3.3.1.3 Benefícios**

Às expectativas e aos valores pessoais vinculados às características e aos atributos dos serviços, ou seja, ao que se espera deles, dá-se o nome de **benefícios**. Entende-se assim que não obrigatoriamente todas as características ou atributos traduzir-se-iam em benefícios. Aqui também Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006), e Haley (1968) dão trato similar à definição de benefícios, estando para eles os benefícios contidos em conseqüências de valência positiva, que facilitam o atingimento dos objetivos do cliente. Há assim a construção da definição de conseqüências como características menos ou indiretamente observáveis e de significado mais abstrato quando comparadas a atributos, resultando da combinação de atributos, do uso do produto ou de benefícios associados a atributos específicos.

O entendimento de Gutman (1982) e também de Kaminski (2004) no que tange conseqüências traduz-se como qualquer resultado, seja de natureza fisiológica ou

psicológica, com ocorrência direta ou indireta, imediatamente ou não ao período de consumo ou uso, resultante ou não do comportamento do consumidor. Quando não são resultantes do comportamento do consumidor e sim da reação de outras pessoas ao comportamento do consumidor são chamadas de conseqüências indiretas.

O produto pode ser percebido como um pacote de benefícios quando, também segundo Borges e Cunha (1999) e Espartel e Slongo (1999), o interesse direcionado a este produto dá-se pelas conseqüências obtidas ao usá-lo – conseqüências funcionais quando relacionadas a resultados tangíveis e psicossociais quando a resultados psicológicos e sociais. Tavares (2008), como vê-se a seguir, divide os benefícios em funcionais, experienciais e simbólicos.

**Benefícios funcionais** são assim classificados pelo que os produtos fazem, pelo valor atribuído às utilidades funcionais no uso ou consumo dos bens e serviços. Estando ligados ao desempenho daquelas funções voltadas ao atendimento de alguma necessidade, envolvem o desejo de evitar ou solucionar problemas. Contudo, dificilmente oferecem condições para a diferenciação significativa do serviço. São normalmente proporcionados pelos atributos intrínsecos e proporcionarão, por sua vez, associações primárias.

A definição de benefício formulada por Kotler, Hayes e Bloom (2002) apresenta considerável interseção com a definição acima de Tavares (2008) acerca de benefícios funcionais, qual seja, uma solução para problemas enfrentados pelo cliente, que podem ser tão variados quanto o são os clientes. Os autores ainda sugerem ser tarefa da empresa a eliminação dos problemas dos clientes até onde for possível e com o máximo de rapidez.

Acrescentando o que dizem Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006) sobre os fatores que atuam sobre o consumidor na tomada de decisão da compra, – é a solução para problemas, manifestada por meio das conseqüências ou dos valores pessoais subseqüentes e não os atributos do bem ou produto – têm-se os benefícios portanto como tais fatores. As autoras ilustram bem esta afirmação quando, em seu trabalho sobre Valor para o Cliente, cuja pesquisa foi realizada entre alunos de pós-graduação, elas afirmam que o aluno não busca aulas ou certificação, o aluno busca instrução, desenvolvimento pessoal, reputação, possibilidades de ascensão social e profissional. Entretanto esclarece-se aqui que,

enquanto a definição das autoras refere-se a benefícios funcionais, na exemplificação, elas citam benefícios experienciais e principalmente simbólicos.

A importância dos benefícios ou suas conseqüências positivas reside, segundo as autoras, no significado que as características dos produtos incorporam, quando da sua associação com as conseqüências advindas do uso desses produtos e, por conseguinte, com o atingimento dos objetivos pessoais do cliente, advindos por sua vez, de valores pessoais.

Essa conceituação de Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006) baseia-se em Woodruff, o qual em 1997 afirmou que o valor para o cliente advém não dos atributos em si, mas do desempenho desses atributos e de suas conseqüências, originadas do uso, que por sua vez facilitam ou dificultam ao cliente o atingimento de seus objetivos ao usar o serviço, em outras palavras, apresentam conseqüências positivas ou negativas. De acordo com as autoras, ou as conseqüências são funcionais, como também o são para Tavares (2008), ou são psicológicas, derivando das anteriores.

**Benefícios experienciais** são assim classificados pelo valor representado pelas sensações, emoções e até prazeres experimentados no uso ou consumo do produto, decorrentes de estímulo dos sentidos, de associações e mesmo lembranças. Neste ponto, é importante ressaltar que os benefícios também são decorrentes de associações e não somente o contrário, ou seja, associações decorrentes de benefícios. Além de experiências do consumidor, sejam elas agradáveis ou desagradáveis, são os benefícios também decorrentes da comunicação ou de outra fonte. Podem ser proporcionados tanto por atributos intrínsecos quanto por extrínsecos e proporcionar ambos os tipos de associações – primárias e secundárias.

**Benefícios simbólicos** são assim classificados pelo seu significado nas funções e nos papéis dos consumidores, pela conotação de expressividade de *status* ou do autoconceito conferido. Isso porque a expressão social está relacionada à aceitação e ao pertencimento a determinados grupos e à sua diferenciação dos demais. Assim sendo, significados simbólicos são conferidos às características da oferta através da cultura. São proporcionados por atributos extrínsecos e proporcionarão, por sua vez, associações secundárias.

A Antropologia do consumo facilita o entendimento deste tipo de benefício, ao abordar o comportamento do consumidor como parte de um processo social em que as normas culturais influenciam e até mesmo determinam os padrões de consumo. Os grupos de referência, por exemplo, impõem valores aos indivíduos sobre o que é e o que não é aceitável e desejável, fazendo das necessidades humanas, determinações sociais. Dar sentido e significado à cultura seria, antropologicamente, a função essencial do consumo. Princípios, ideais e estilos de vida são investidos de valores pela expressão de seus bens e serviços.

Quanto mais emblemáticos e visíveis forem os produtos e serviços, mais relevantes serão seus benefícios simbólicos perante a sociedade. Eles podem conduzir a apelos racionais pela satisfação de necessidades utilitárias, como também a apelos emocionais pela satisfação de necessidades afetivas. Assim também diz Aaker (1991), que um benefício racional está intimamente ligado a um atributo do produto e seria parte de um processo racional de decisão. Um benefício psicológico, relacionado a sentimentos suscitados na compra ou uso do produto, tem grandes conseqüências no processo de formação de atitude em relação à marca.

O conceito de valores pessoais citado por Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006) pode ser útil nessa ligação entre os termos benefícios (de modo especial, os simbólicos) e associações (especialmente as secundárias). Elas classificam os benefícios pessoais como instrumentais, à medida que são comportamentos que levam aos benefícios finais, quais sejam, os grandes objetivos que as pessoas buscam. Eles estão inseridos no mesmo contexto antropológico acima.

Outra questão que é enfatizada, dentre outros, por Kaminski (2004) é o contexto de uso do produto, sendo que, dependendo disso, a importância de determinados benefícios pode mudar.

#### **2.3.3.1.4 Associações**

Associacionismo é uma teoria acerca da natureza e das fontes de idéias e de relações entre as várias sensações e idéias na mente. Diferenças nas idéias parecem ligadas a diferenças nas experiências e suas subseqüentes sensações. A presença de algo na mente

freqüentemente permanece além da presença do objeto original. Algumas idéias parecem estar inelutavelmente ligadas a outras, a ponto de uma vir à mente imediatamente após a outra (HONDERICH, 1995).

Uma associação de marca é qualquer coisa ligada em memória a uma marca (AAKER, 1991). O autor afirma que associações podem servir para sumariar uma série de fatos e especificações que, de outra forma, seria difícil tanto para o cliente processar e acessar, quanto caro para a organização comunicar. Ele cita onze tipos de associações: atributos de produtos e serviços, intangíveis, benefícios para os clientes, preço relativo, uso ou aplicação, celebridade ou pessoa, estilo de vida ou personalidade, classe de produto ou serviço, concorrentes e de país ou área geográfica.

A importância da percepção do posicionamento pelo consumidor, reside na constatação que, por meio das diferentes **associações**, ela pode tanto aproximar quanto afastar o consumidor da marca. (TAVARES, 2008)

**Associações primárias** relacionam-se a características, atributos e benefícios associados diretamente ao desempenho do produto, sendo normalmente compartilhadas com sua categoria. Já **associações secundárias** são associações a outras informações, baseadas em aspectos não relacionados diretamente ao desempenho do produto. Estão mais ligadas a seus benefícios experienciais (em menor grau) e simbólicos (em maior grau) e à classe do produto.

Em diversas situações, a importância das associações secundárias se manifesta: na falta de diferenças significativas entre as ofertas, na deficiência das associações primárias, no reforço de associações já existentes e, de modo especial, para agregar valor à marca. Para tal, evidencia-se que as associações secundárias devem ser coerentes e complementares às primárias. A importância dessas associações é também ressaltada em sua maior durabilidade na memória em detrimento das associações primárias, somada à recuperação mais fácil e provável, devido a não estarem necessariamente vinculadas às características e aos atributos do produto.

Uma ressalva a favor das associações primárias consiste em o consumidor ter a si próprio como maior preocupação primária na busca por benefícios, em vez de questões relacionadas ao mundo exterior, mais expressas pelas associações secundárias.

Tavares (2008) tece uma espécie de ciclo envolvendo os componentes do posicionamento segundo sua metodologia. A favorabilidade dos atributos e a crença nos benefícios resultam dos tipos de suas associações, da crença do consumidor que tais atributos preenchem suas expectativas de benefícios. A unicidade de significado, relativa a todas as características das associações inclui o nível de abstração, a natureza qualitativa e a congruência de suas associações. A força se caracteriza pela vitalidade da conexão entre os elos da rede associativa na memória, dada pelo envolvimento, reforçada pelos estímulos ou pela situação de uso, similarmente a Kaminski (2004). A harmonia e a união dos componentes anteriores caracterizam a congruência, através da qual a informação obtida das associações pode ser mais facilmente lembrada e internalizada.

Aaker (1991) e Borges e Cunha (1999) ressaltam as forças das associações com os atributos, que merecem ser avaliadas por poderem definir o posicionamento da marca frente aos concorrentes. A importância das associações também é ressaltada quando Aaker (1991) diz que muitas associações de marca envolvem atributos de produtos e serviços ou benefícios aos clientes, o que fornece uma razão específica para comprar e usar a marca. Elas representam assim, a base para as decisões de compra e para a lealdade à marca.

#### **2.3.3.1.5 Distinção**

Este elemento, que representa a última etapa na metodologia de escopo e posicionamento de marcas de Tavares (2008), não recebeu destaque do autor em seu livro. Kaminski (2004) cita os atributos determinantes, que seriam aqueles presentes no rol de atributos considerados importantes pelos clientes, com a especificidade de serem capazes de influenciar a compra de um produto.

Em outro momento, o autor acrescenta que os benefícios desejados na compra e no consumo (ou uso no caso de serviços) seriam também critérios de escolha. Esses elementos são assim distinguidos por Gutman (1982): se por um lado as informações sobre atributos são integradas à formação da preferência do consumidor entre marcas, por outro as informações sobre os benefícios entram na formação da preferência como avaliadoras da performance do produto.

Tendo, na perspectiva de Tavares (2008), as associações como elementos que podem também tornarem-se distintivos, um aprofundamento neste elemento pode se fazer preciso.

Baseando-se nesses autores acima, este trabalho tratou os elementos distintivos como: **fatores decisivos para compra e fatores decisivos para não-compra.**

### **2.3.3.2 Identidade, Posicionamento, Imagem e Reputação – Definições e Relações**

Primeira e concisamente, pode-se dizer que identidade e posicionamento são antecedentes à imagem e à reputação. Tavares (2008) assim sintetiza tal relação: A identidade e o posicionamento são os sinais e a síntese que a empresa utiliza para comunicar sua visão, sua missão e seus valores. A imagem e a reputação corporativa, por sua vez, podem ser um espelho acurado de sua identidade e guardar forte coerência com seu posicionamento.

A comunicação entrará, no decorrer da relação entre os elementos acima, como um ator crítico nesse processo. Abrindo a discussão sobre este tema, comunicação, Olins (1990) começa por afirmar que o simples fato de a empresa existir e comportar-se de qualquer maneira, já se constitui em conteúdos que são naturalmente transmitidos a seus públicos. Colnago (2007) e Tavares (2008) alertam então que, inexistindo meios adequados para comunicar-se ou sendo esses meios impróprios e mesmo contrários ao interesse público, a organização deixa a formação de sua imagem à mercê da percepção de seus públicos.

Em Colnago (2007), a comunicação organizacional é estudada como um elemento construtor da identidade e da imagem. A autora inicia pelo grande problema inerente: a interpretação das mensagens foge, não obstante todos os esforços empreendidos pela organização, ao seu controle. Uma divulgação completamente perfeita far-se-ia necessária



para que a imagem institucional (o reflexo do “eu empresarial”) fosse efetivamente fiel à sua identidade (reprodução do que a organização é, como sua cultura, crenças e valores). Ela conceitua a comunicação organizacional como um conjunto de técnicas estrategicamente passíveis de gerenciamento que adéqüe a projeção da identidade à formação de uma imagem favorável. Colnago (2007) reforça também que a comunicação organizacional deve ser, por excelência, a transmissora da identidade.

Identidade corporativa, segundo Colnago (2007), corresponde ao somatório da história de uma empresa e de suas estratégias, gradualmente evoluídas ao longo do tempo. Adiante, ver-se-á que esta perspectiva temporal guarda semelhanças com reputação, segundo a visão de Tavares (2008). Para ele, identidade significa tanto o que a empresa é quanto o que ela não é, sendo ela representada por essa totalidade de características. Através da identidade empresarial são estabelecidos o significado, a direção e o propósito de uma empresa. Sua construção é intencional, a partir de suas experiências e práticas, refletindo-se assim em imagem. Sua dissociação do prestador torna-se quase impossível em serviços.

Sob a perspectiva da empresa, o destaque dado aos traços de identidade (em outras palavras, a expressão dessa identidade), seguido da leitura feita desta expressão (chamada de impressões ou de imagem), delinea o seu valor de marca. A superposição entre a identidade e a imagem é alcançada quando da transmissão da primeira de forma adequada. Entretanto, um monitoramento constante é aconselhável para que as impressões criadas não sejam diferentes da pretendida. A imagem também é resultante do posicionamento advindo dessa correta superposição, o que, ao longo tempo, contribui para a construção da reputação dessa empresa e de sua marca.

Aaker (1991) atenta que a imagem é volátil, uma noção em mutação – ela é relacionada com a aparência da marca, não suficientemente com o seu ser. A identidade, diferentemente, é que expressa a disposição de ir além do superficial, de investigar a marca com profundidade.

Essência (o que é central ou básico), permanência (manutenção), singularidade (o que é próprio ou original) e unicidade (a coerência e o significado em seu contexto de atuação): eis os elementos nos quais deve-se focar na construção de uma identidade, conferindo assim substância e tornando a empresa ou sua oferta únicas, atesta Tavares (2008).

Esforço este minimizado no mercado *business to business*, devido à maior facilidade de criar uma identidade monolítica, na qual a empresa e seus produtos compreendem todo o escopo da identidade corporativa.

A força de uma identidade pode servir como legitimidade ao posicionamento, como consistência à imagem e como manutenção da reputação. Para tanto, é mister entender o processo de percepção do consumidor e sua contribuição para o posicionamento.

Imagem de uma empresa refere-se às associações únicas feitas a ela e às suas ofertas. A partir do vínculo estabelecido entre as expectativas e os desejos de seus consumidores em relação ao desempenho e às funções de suas ofertas, é formada a imagem ou são formadas as imagens. Diz-se isso pois, variando as expectativas e os desejos de cada consumidor individualmente, acrescentando-se variações de outros fatores também individualmente, cada consumidor pode formar uma imagem única e diferenciada daquelas formadas por outros consumidores.

Colnago (2007) aborda imagem como criações subjetivas na mente dos clientes, resultado também de diversos atributos somados; atributos esses que devem ser cuidadosamente escolhidos para efeito de um posicionamento adequado. A imagem mostra-se flexível, dinâmica e manipulável por meio de estímulos recebidos. Silva (2005) complementa, falando do início da formação da imagem coincidente com a percepção das mensagens transmitidas. O autor vai além, ao colocar a formação da imagem como antecedente, como causa para a atitude a ser estabelecida por cada receptor das mensagens de uma organização em relação a esta, o que é partilhado com Barich e Kotler (1991), para os quais, independentemente de a(s) imagem(ns) formada(s) ser(em) verdadeira(s) ou falsa(s), ela(s) não somente guia(m), como molda(m) o(s) comportamento(s).

Motta (2000) enfatiza a relevância da imagem corporativa percebida quando a organização é prestadora de serviços, situação na qual esta imagem pode configurar a única parte mais tangível deste serviço, constituindo-se assim num fator determinante para sua escolha.

O receptor é o responsável pela formação da imagem, já que as ações e sinais emitidos pela empresa são decodificados por ele, seja público interno ou externo. Tem-se então que a abordagem da identidade e também da imagem pretendida pela empresa são

anteriores ao seu posicionamento corporativo. Tem-se também que os esforços de construção de identidade e de posicionamento podem ser antecessores às ações responsáveis pela formação da imagem.

A imagem está do lado do receptor, a identidade está do lado do destinatário, compara Aaker (1991). A imagem reflete o modo que certo público imagina algo. A identidade para ele necessariamente precede a imagem. E antes de retratar uma idéia na mente de um público, uma organização deve estabelecer exatamente o que deve ser retratado.

A forma como a oferta e os demais elementos do composto de marketing da empresa são vistos constitui a imagem de marketing. Aquelas associações de percepções da marca que o consumidor tem em sua mente, resultantes das atividades de marca constituem, por sua vez, a imagem de marca. Visto isso, objetivando aferir o posicionamento segundo tais imagens, somar-se-á à Metodologia de Escopo e Posicionamento de Tavares (2008) o posicionamento segundo os 7 Ps de serviços, vistos anteriormente.

### **2.3.3.3 A Metodologia de Escopo e Posicionamento de Marca**

Tavares (2008) apresenta seu método denominado Escopo e posicionamento de marca. Ele ressalta que não se trata propriamente de um método de avaliação da marca em si, mas sim da avaliação de suas características, atributos e benefícios, associações primárias e secundárias relacionadas a ela, como também de sua distinção.

A primeira etapa, cujo objetivo é descrever quaisquer características da oferta da marca, geralmente é desenvolvida por entrevistados internos da organização que conheçam seu escopo detalhadamente. Nesta pesquisa, os clientes são também entrevistados para a verificação do que o autor denota ser uma gradação em sentidos opostos por parte da organização prestadora do serviço e do cliente em relação aos cinco elementos: características, atributos, benefícios, associações e distinção.

A segunda etapa, qual seja o levantamento dos atributos, da valorização das características detectadas, avalia o comportamento dessas características como agregadoras de valor à oferta. A partir deste ponto, os clientes ou usuários também são entrevistados, o que já

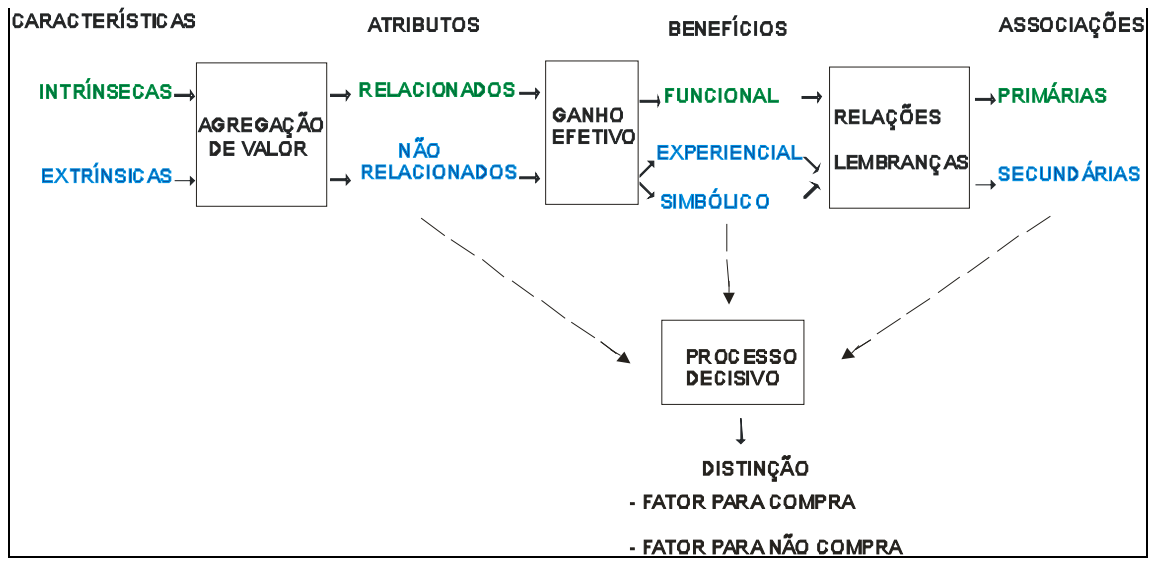
objetiva o confronto dos dois tipos de percepções. Conforme já aclarado, nesta pesquisa, os clientes começam a ser entrevistados ainda na primeira etapa.

As associações, tanto primárias quanto secundárias são avaliadas numa terceira etapa. Eventuais incompatibilidades são buscadas, tanto interna quanto externamente.

A avaliação dos benefícios, a qual constitui a quarta etapa da avaliação, busca descrever em que tipos de benefícios as características, os atributos e as associações podem ser traduzidos. Ocasão na qual o peso dos clientes e/ou usuários passa a ser maior do que o atribuído aos entrevistados internos.

Nesta pesquisa, a terceira e a quarta etapas foram invertidas, visto que, como o próprio autor evidencia, é mais freqüente associações decorrerem de benefícios do que o contrário.

Quanto à quinta e última etapa, a distinção é focada, abrangendo os aspectos semelhantes e os distintivos da oferta em relação aos concorrentes diretos e indiretos. Aspectos estes que, enquanto dimensões levantadas, funcionam como fatores decisivos no processo de escolha, sendo aqui somente sob a perspectiva do cliente ou usuário. O prestador do serviço é, nesta pesquisa, questionado sobre esta etapa para fins de averiguação do grau de sua percepção sobre a distinção de seus serviços.



**Figura 1** Processo de Aprofundamento do Escopo de Marca de Tavares (2008)

Fonte: Elaborada pela autora.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos adotados foram norteados pelos objetivos propostos e pela natureza qualitativa da pesquisa. A taxonomia apresentada por Vergara (1990) foi utilizada como base para a classificação desta pesquisa, segundo dois aspectos:

Quanto aos fins, foi classificada como Exploratória. Ao estar testando uma metodologia, mesmo que sobre um tema que vem sendo estudado há algum tempo, o posicionamento, já se caracteriza um conhecimento mais incipiente e menos sistematizado. Assim abre-se a possibilidade de ampliar a visão sobre o tema e de que novas idéias sejam percebidas, descobertas e testadas em novos estudos, como atesta Malhotra (2006).

A pesquisa qualitativa atende melhor aos objetivos propostos neste trabalho pois, de acordo com o que Malhotra (2006) sinaliza, o problema, seus fatores antecedentes e subjacentes, assim como seu contexto ambiental, podem ser mais bem compreendidos por meio dela. Diz-se isso especialmente por esta pesquisa constituir-se de uma nova metodologia para posicionamento.

Quanto aos meios de investigação, caracterizou-se como estudo de caso pelos motivos explicitados no item seguinte.

Este capítulo primeiramente apresenta o estudo de caso, o tipo de estudo e as unidades de análise e observação que compuseram a pesquisa. Adiante, explicita a elaboração e a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, seguidas dos tratamentos dispensados a eles.

#### **3.1 Estudo de caso**

Baseando-se nas características que Yin (1990) enumera, um estudo de caso deve:

- a) ser significativo para a sociedade;

- b) ser completo – contendo argumentos lógicos e apresentação de provas e evidências delimitando bem suas fronteiras;
- c) atentar-se para perspectivas alternativas, considerando diferentes pontos de vista dos pesquisados; e
- d) propiciar ao leitor um julgamento independente, apresentando as evidências com o devido distanciamento e neutralidade, fomentando desta forma também a realização de outras pesquisas.

À dúvida de um único caso poder ser generalizado, Yin (1990) compara a um único experimento; ambos são generalizáveis para proposições teóricas, mas não o devem ser para diferentes populações e universos. Neste caso, a generalização não abrangeria outros contextos e outras realidades organizacionais. Apesar disso, conforme se manifesta Azevedo (2006), um aspecto substancialmente positivo de um estudo de caso é a possibilidade de engendrar *insights* enriquecedores para a gestão da instituição estudada.

A unicidade e a singularidade da escola, confirmadas durante a pesquisa, conforme ver-se-á a seguir, ao mesmo tempo em que caracterizam uma estratégia de nicho bem sucedida, fazem deste trabalho um estudo de caso.

### **3.2 Unidades de análise e unidades de observação**

Esta pesquisa teve como unidades de análise uma escola de inglês que funciona sob o regime de imersão e uma empresa cliente desta escola. A escola teve como unidades de observação, quatro prestadores de seus serviços (o coordenador do programa e três professores) e um gestor. A outra unidade de análise (a empresa cliente) foi representada por um gerente da área de Recursos Humanos (RH), que exerce o papel de comprador e por seis usuários do serviço ou alunos, conforme detalhado a seguir:

- Prestadores de serviço e Gestor da escola de inglês: cumpriram o papel de relatar sua percepção acerca do posicionamento que julgam ter a escola, baseando-se em cada um dos 7 Ps de serviços descritos na revisão de literatura, sendo que os prestadores do serviço

responderam basicamente às perguntas relacionadas aos Ps Produto, Praça, Pessoas, Processo e Evidências Físicas e o Gestor aos Ps Preço e Promoção.

- Um Gerente do Departamento de Recursos Humanos da empresa cliente e aos Colaboradores que são e ou foram alunos da escola foi solicitada percepção acerca dos mesmos itens – os 7 Ps. Os Ps correspondentes a preço e promoção foram, de acordo com o próprio papel desempenhado pelo Gerente (Comprador), enfatizados em relação aos demais componentes do mix de marketing de serviços. Por outro lado, os usuários puderam suprir a autora com dados mais precisos sobre o recebimento dos serviços da escola. Seis dos sete colaboradores que tinham o benefício foram entrevistados.

### **3.3 Elaboração dos instrumentos e procedimentos para a coleta de dados**

A caracterização de Kotler, Hayes e Bloom (2002) é utilizada para o primeiro dos instrumentos de coleta de dados – as entrevistas qualitativas. São abertas, com o intuito de sondar em profundidade necessidades, percepções e preferências. Muitas vezes, não são apenas um primeiro passo e sim a única medida a constituir uma pesquisa.

Como observação participante, o segundo instrumento de coleta de dados, Peruzzo (2003), tem a definição de inserção do pesquisador, enquanto observador, no ambiente natural de ocorrência do fenômeno e de sua interação com a situação investigada, não havendo, como neste caso, necessidade de ele “se confundir” com os pesquisados ou camuflar sua real origem e situação.

A autora foi contratada como prestadora de serviços para ministrar aulas de inglês na empresa cliente, tendo sido selecionada pela própria escola de imersão, sendo então que alguns alunos da escola tinham aulas regularmente com a autora, com carga horária média de três horas semanais, durante o período entre um programa de imersão e outro. Foi possível, pelo convívio com os alunos e colegas próximos, detectar sentimentos e sensações úteis para o entendimento mais profundo de suas respostas, conforme detalhado adiante na técnica de análise de conteúdo.



Na ocasião do contato telefônico feito com o gestor da escola para solicitar a cessão de entrevistas para a pesquisa, a autora foi convidada a assistir dois dias de um dos programas de imersão, ocasião quando pôde observar o serviço *in loco*. Sendo um serviço o objeto de estudo desta pesquisa, viver a experiência de parte do seu processo fez com que a autora pudesse analisar os dados da pesquisa com mais propriedade do que se não o tivesse feito.

### 3.3.1 Elaboração do roteiro das entrevistas

O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir da revisão de literatura realizada, a qual foi aplicada à metodologia de escopo e posicionamento de marcas de Tavares (2008). Detalhando, a fim de delimitar mais precisamente este escopo, a autora houve por bem aplicar, concomitantemente aos cinco elementos da metodologia, a aferição dos 7 Ps de serviços. Desta forma, a metodologia de escopo e posicionamento concedeu maior profundidade aos 7 Ps. Um pré-teste foi realizado com um representante dos alunos para fim de validação do roteiro da entrevista. Em não havendo qualquer tipo de alteração a ser feita, foi posteriormente reunido às demais entrevistas, para efeito de apresentação e de verificação de resultados.

Isso se deu ao explorar-se o **primeiro elemento** - as características de cada um dos Ps do mix de marketing com seus devidos subseqüentes, quais sejam: o **segundo elemento** - os agregadores de valor destas características (atributos), o **terceiro elemento** - os ganhos obtidos por estas características e atributos (benefícios), o **quarto elemento** - as relações e ligações que essas características e esses atributos estabelecem, e finalmente o **quinto elemento** - os aspectos distintivos responsáveis pela preferência e pela escolha da marca (distinção). Totalizaram assim 35 itens na entrevista: os cinco elementos cruzados com os 7 Ps. O roteiro das entrevistas pode ser encontrado no Apêndice I desta dissertação.

A tradução dos 7 Ps no mix de marketing dos serviços profissionais desta escola de idiomas, para fins de efetuação das entrevistas, foi assim determinada:

- Por **Produto**, entende-se o curso como um todo, formado pelo(s) programa(s) de imersão;

- O **Preço** é constituído por custos monetários e custos não-monetários (sacrifícios).
- Por **Praça** ou Disponibilidade, determinaram-se a localização e a disponibilidade de datas de programas de imersão;
- A **Promoção** ou Comunicação compreende todas as ações de marketing da escola;
- **Pessoas** referem-se ao corpo docente dos programas de imersões e seu corpo discente;
- O **Processo** envolve a seqüência de atividades, tanto a distribuição durante cada dia quanto o tipo de atividades realizadas;
- As **Provas Físicas** ou Evidências Físicas são formadas por instalações, equipamentos, material didático, o site e as refeições.

### 3.3.2 Aplicação dos instrumentos de coleta de dados

Todas as entrevistas, inclusive o pré-teste, foram precedidas de um ou mais contatos telefônicos e ou emails, oportunidade na qual foram agendadas. A duração das mesmas variou de 35 a 90 minutos, sendo a média de duração de 45 minutos.

A observação participante foi organizada seguindo o mesmo roteiro desenvolvido para a realização das entrevistas. O motivo para tal é a garantia de que os dados colhidos fossem aqueles que unicamente interessassem ao objeto do estudo. Ela ocorreu tanto no ambiente de trabalho dos alunos, como no local onde os programas de imersão são realizados – as duas unidades de análise.

#### 3.3.2.1 Realização das entrevistas

Para cada entrevista, houve uma explicação anterior sobre a seqüência de aprofundamento (de características até distinção) que as perguntas seguiriam, evitando que os alunos se perdessem nas respostas ou se referissem a perguntas diferentes daquelas que lhes haviam sido feitas. Houve grande receptividade por parte de todos os entrevistados.

### 3.4 Tratamento dos dados

A análise de conteúdo perfaz bem os requisitos para o alcance dos objetivos desta pesquisa, visto que esta técnica de investigação busca compreender como os atores sociais interpretam a realidade ou o ambiente no qual atuam, por meio da descrição do conteúdo de suas comunicações, como atesta Bardin (1994). Ademais, a sua aplicação apresenta-se como ferramenta útil à interpretação de percepções inseridas nas Ciências Sociais. Cada ator possui uma história com experiências que o diferenciam ou o aproximam dos demais e tem interesses próprios, possivelmente conflitantes com outros.

A análise de conteúdo recebe importante subsídio da observação participante, pois o conhecimento por parte do pesquisador da realidade estudada, somado à captação das nuances nos discursos são de extrema importância para o sucesso da técnica, enfatizam Silva, Gobbi e Simão (2005). A realidade não se expressa apenas nos discursos declarados; cabe então ao pesquisador a compreensão e a revelação das entrelinhas nas falas dos atores.

Ao fazer uma pré-análise do material, os dados são desconstruídos, separados em recortes, para em seguida serem reconstruídos ou reagrupados, simultaneamente às percepções do pesquisador, formando nesta recomposição uma melhor expressão de sua significação. Somam-se assim, segundo Laville e Dionne (1999), três etapas do processo de análise de conteúdo:

- e) etapa do recorte dos conteúdos;
- a) definição das categorias analíticas; e
- b) categorização final das unidades de análise.

Seguem algumas informações sobre o tratamento recebido pelos dados: (a) todos os respondentes foram tratados sem distinção de gênero, para que não houvesse indícios para sua identificação; (b) algumas respostas foram transferidas de um “P” para outro à medida que a pesquisadora percebia ter havido ou erro no entendimento ou quando o respondente estendia sua fala e se referia a outros itens da pesquisa; (c) os dados foram unidos ou

separados, segundo reza a análise de conteúdo, conforme se queria enfatizar a fala de cada respondente ou a coincidência de respostas, não obedecendo portanto, a uma mesma ordem de transcrição.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são aqui apresentados e discutidos de maneira conectada aos objetivos específicos. Inicialmente, são apresentados os cinco elementos da metodologia de Tavares (2008), relativos a cada um dos 7 Ps, segundo a ótica dos entrevistados representantes da escola de imersão (gestor, coordenador e professores) e em seguida dos entrevistados representantes da empresa-cliente (comprador e usuários).

Para fins de organização, doravante os usuários serão referidos como Aluno 1, Aluno2, Aluno 3, Aluno 4, Aluno 5 e Aluno 6 sempre que se fizer necessário o destaque de quaisquer de suas falas; o comprador será referido simplesmente como Comprador. Referindo-se à escola, têm-se os seguintes entrevistados: Gestor, e os prestadores de serviço, a saber: Coordenador, Professor 1, Professor 2 e Professor 3.

A discussão vem baseada em quadros-síntese, primeiramente comparando as percepções acerca dos 7 Ps em cada nível da metodologia. Cada um dos cinco níveis, como visto na revisão de literatura, sofre uma classificação, que também é aqui abordada.

Alguns itens, alocados em um dos Ps, podem relacionar-se a outros também, o que não compromete a análise e a discussão dos dados, ou seja, um item respondido pode simultaneamente ser alocado em produto e também em processo por exemplo. Cabe também colocar que a comparação de percepções foi efetuada num mesmo nível de etapa dentro da metodologia. A coincidência de percepções por vezes não acontece devido ao seu grau de profundidade na metodologia. Exemplificando, uma mesma percepção pode ser apenas característica para um respondente da escola, mas ser um benefício para o cliente, não havendo assim compatibilidade de percepções.

## 4.1 Características do serviço

Na primeira etapa da pesquisa, as Características de cada um dos 7 Ps do serviço da escola foram solicitadas aos entrevistados em termos de aspectos ou propriedades que descrevem e distinguem esta oferta e suas funções, dentro da categoria na qual está inserida.

### 4.1.1 Características segundo o gestor e os prestadores de serviço da escola

**Produto:** O Gestor explicou que o curso no formato atual de imersão, acontecendo naquele sítio construído exatamente para este fim, tem 26 anos e é o pioneiro do gênero no país. Há dez professores para um máximo de vinte alunos. É aconselhável que os alunos tenham um nível de conhecimento mínimo pré-intermediário. O dono é inglês e os professores naturais de diferentes países de língua inglesa, sendo tal diversidade sempre mantida. Um programa normalmente tem duração de cinco dias, sendo que o programa observado iniciou numa terça e terminou num sábado. Dentro do sítio não é permitido falar outro idioma. Os tipos de aulas são bem diversificados em conteúdo e metodologia, sendo que também procuram atender a necessidades específicas dos alunos. Há módulos diversos, como apresentação, *conference calls* e vídeo conferências. As atividades vão de 7 horas da manhã até as 11 da noite, numa prática ininterrupta, sendo 7 dessas 16 horas em sala de aula e as demais em refeições e atividades normalmente de cunho recreativo.

O coordenador daquele programa<sup>4</sup> definiu o curso como destinado a ajudar os alunos a usar o inglês de negócios como uma ferramenta em ambientes corporativos competitivos. O corpo docente forneceu descrições diversas, como: tem atividades diversificadas, não é somente direcionado a negócios, alunos são agrupados de acordo com suas necessidades, curso orientado para o aluno, a proporção de professores-alunos é maior que em outros cursos, há preparo de materiais didáticos exclusivos mesmo depois do programa já iniciado.

---

<sup>4</sup> Especificamente no programa observado, o coordenador não era o proprietário da escola, que estava licenciado.

**Preço:** O custo monetário é o mesmo há quatro ou cinco anos. O Gestor comenta que a sua hora-aula tem um valor abaixo ou bem abaixo de escolas semelhantes. Quanto aos custos não-monetários impostos aos alunos, ele responde crer que ocorra quando o programa inclui o fim de semana; completando que a demanda corporativa normalmente não inclui o fim de semana.

**Praça:** Os programas, normalmente três mensais, acontecem num sítio próximo a uma das duas capitais onde a escola mantém escritórios. É oferecido transporte dos aeroportos até a escola.

O Coordenador disse que a maior característica concernente à acessibilidade e à disponibilidade é que eles são o único curso no Brasil que garante a realização programas – uma vez no *website* e reservado, o programa acontece, independente do número de alunos. No que tange à localização, apesar de terem alunos de todo o país e eventualmente de alguns outros países sul americanos, é, segundo ele, um questionamento comum por parte dos alunos.

**Comunicação:** O Gestor disse que anunciam continuamente nas revistas Exame e Você S.A., como também na Speak Up e pagam o buscador Google, além de terem um *website*. Esporadicamente anunciam em algum outro veículo de interesse do público-alvo da escola.

**Pessoas:** O Coordenador assim descreveu o grupo de professores:

Há professores de diferentes culturas para diferentes necessidades; alguns alunos precisam de inglês britânico, outros de norte americano, outros ainda de sul africano. Incorporamos experiências e vivências diferentes, somos todos nativos, mas com sotaques diferentes.

A descrição do Professor 2 para o corpo docente foi:

Únicos: Nativos e professores experientes, uma combinação difícil<sup>5</sup>.

Quanto ao perfil dos alunos, o coordenador afirmou que 90% são profissionais que querem usar seu Inglês como uma ferramenta efetiva para competirem num mercado globalizado.

---

<sup>5</sup> Únicos é um atributo, que, neste caso, foi deixado para não se incorrer em empobrecimento da referida fala.

**Processo:** Os alunos ficam ocupados de 7 da manhã às 11 ou mais da noite, há pequenas pausas. Não há horários sem atividades. A pontualidade é uma diferença entre as culturas, a qual os alunos aprendem a respeitar e a responder. Um professor que trabalhou em outros cursos de imersão, o Professor 2, diz que a seqüência de atividades deste é mais apropriada em termos de concepção de energia – há menos aulas e mais atividades diferentes entre elas.

**Evidências Físicas:** São definidas pelo Coordenador como um fator externo à aprendizagem.

As instalações são descritas como: próprias, projetadas para o propósito de aprendizagem. Ele diz que os quartos (suítes individuais) foram planejados para que o aluno não queira ficar muito tempo neles, justificando assim não terem televisão ou frigobar.

O material didático está sempre em mudança e é customizado de acordo com os alunos.

Quanto aos equipamentos, a autora observou que sua importância é claramente diminuída em detrimento do trabalho dos professores, sendo assim descritos pelo Coordenador:

Nós não estamos preocupados com tecnologia, é dispensável; são ferramentas ou brinquedos (*tools or toys*); é somente parte de um suporte [...].

O coordenador mencionou que o *website* foi recentemente repaginado por um dos professores; com uma tecnologia mais atual e explicações mais diretas.

#### **4.1.2 Características segundo o comprador e os usuários do serviço**

**Produto:** O Comprador considera que há nas imersões ‘toda uma seqüência e uma disciplina muito grandes’. Explica que as aulas são de manhã e após o almoço o processo é mais ‘de grupo’; salientando que é tudo focado no negócio do aluno. Cita um aluno que estava especialmente se preparando para uma entrevista de emprego, com atividades



customizadas. Quanto à duração, comenta que a carga horária de 16 horas diárias é muito extensa<sup>6</sup>.

Em geral, as características descritas pelos Alunos são similares: com professores nativos, focado no que propõem (os módulos), um programa bem completo para as necessidades dos alunos. Três deles descreveram o curso como diferenciado, tendo dois completado:

Desconheço do mesmo nível no Brasil. (Aluno 2)

Não tenho parâmetro de comparação. (Aluno 4)

O Aluno 4 explicou que os módulos são muito bem direcionados. Dois respondentes incluíram a caracterização ‘puxado’ pelas longas horas, sendo que um, o Aluno 3, acrescentou que pode ser mais bem redistribuído. O Aluno 4 ressalta que as atividades são muito diversificadas; comenta que não ficaram o tempo todo enclausurados, foram a um bar.

**Preço:** O Comprador obviamente tem conhecimento do preço e revela que fecharam o valor para 2009 com um desconto de aproximadamente 10%. Os Alunos desconhecem o custo monetário. Apenas o Aluno 5 diz saber o valor exato. Alguns comparam ao preço de um curso no exterior. Para o Aluno 1, a comida foi um custo pontual.

**Praça:** O Comprador explica que, para os funcionários do interior do estado, a viagem até a escola é mais longa, portanto, difícil. A localização foi considerada boa pelos Alunos, por haver sistema de transporte; o Aluno 6 o caracteriza como ‘longe de BH’. O Aluno 1 disse não ter nada perto para comprar comida. As datas foram citadas por cinco respondentes como adequadas e com muitas opções.

**Comunicação:** O Comprador relata que chegou até eles por um anúncio na revista Exame “...e só”. O Aluno 5 também citou um anúncio na revista Exame e os Alunos 2 e 4 na Você S.A. O Aluno 1 disse desconhecer as ações de marketing. Os Alunos 3 e 6 responderam, em tom de queixa, saber de algumas ações, apesar de nunca terem recebido nada.

---

<sup>6</sup> Extensa é um atributo que, neste caso, complementa a fala do respondente relativa a características.

**Pessoas:** Os professores são descritos pelo Comprador como todos nativos, de senioridade grande (todos acima de 30 anos de idade), são realmente professores e não simples nativos; destaca a atuação de dois professores e do proprietário. Demonstrou preocupação com a rotatividade que parece estar aumentando. Fecha a caracterização dizendo que realmente têm um diferencial, inclusive de nível cultural, em relação a professores de outras escolas.

Os alunos são caracterizados pelo Comprador como vindos de grandes empresas, muitas do estado onde a escola se situa. Cita que já mandou alunos de nível de conhecimento inferior ao intermediário, sendo que, apesar de a escola se estruturar para isso, interferiu na qualidade.

O Aluno 5 caracterizou o grupo de professores como “diversidade cultural – cada um traz um pouco, um inglês diferente, sotaque, vivência”. Complementações como “não percebi tédio” e pequenas ressalvas como “há um ou outro mais desligado, distante” foram feitas.

O nível de inglês dos alunos foi visto compatível (mínimo pré-intermediário e ou níveis homogêneos) pelo Aluno 4 e como baixo pelos Alunos 2 e 3, em cuja opinião este nível abaixou muito no último programa. O nível profissional (executivos seniores ou níveis próximos ao gerencial) foi citado duas vezes e o interesse em melhorar na carreira citado por outro; outras características similares foram seriedade e foco - citadas por cinco respondentes, sendo que o Aluno 6 acrescentou que não há ninguém querendo passar férias ou brincar e o Aluno 5 ponderou que em intercâmbios muita gente passeia. Os Alunos 2 e 3 fizeram a observação que os alunos não se entrosam muito, tendo o Aluno 6 acrescentado que conversam mais com os professores que entre si.

**Processo:** As atividades foram caracterizadas pelo Comprador como bem definidas, detalhando que a manhã é mais exigida, com conceitos, e à tarde há mais interação e atividades físicas. Explicou que há momentos diferentes, como fonética, cultura, negócios.

O Aluno 2 comparou as atividades às de cursos no exterior; o Aluno 4 disse que administram bem os horários, são detalhistas, nas aulas particulares focaram no que ele tinha pedido; o Aluno 5 disse que as atividades são muito bem elaboradas e distribuídas. Uma ressalva é que deveria haver mais tempo de descanso entre as atividades. O Aluno 3

diz que a última aula da manhã não se aproveita muito; as manhãs são mais longas que as tardes e não são mescladas com atividades recreativas, das quais foram citadas: *happy hours*, caminhada, churrasco, jogos, violão no barzinho, filmagem e rádio, sendo que o Aluno 3 comenta que toda noite tem uma programação diferente e interativa.

**Evidências Físicas:** Sobre as instalações, foi dito pelo Comprador que tem o que é básico, sem sofisticação; mas não há boa estrutura para o frio, os quartos são de ardósia. Disse que fazem poucas melhorias, não inovam, com exceção para os materiais didáticos. A alimentação é variada “um dia inglesa, outro indiana, por exemplo”. Em relação aos equipamentos, o respondente se referiu a eles como recursos básicos, citando retroprojeter e sugerindo que invistam mais em computadores e multimídia. Com relação ao material, sempre há novidades, promovem uma visão multicultural. Já o site foi descrito como contendo muita informação; diz que o visitou após ver o anúncio na revista Exame para ver as instalações e periodicamente o visita apenas para consultar o calendário de programas.

O Aluno 2 caracterizou o local como tendo clima (frio) e ambiente de outro país. Os outros cinco atribuíram com ressalvas, propriedades positivas às instalações: “Sem luxo, mas não falta nada” (Aluno 4), “Instalações boas, porém com restrições - devia ter mais conforto” (Aluno 1), “Podem ser melhoradas” (Aluno 6).

As refeições, apesar de originalmente incluídas em processo (seqüência de atividades), também fazem parte dos itens tangíveis do serviço. O Aluno 2 e o 3 consideram o cardápio saudável, contendo bastante frutas e verduras. Outros a caracterizaram com restrições, como: quantidade controlada, “não tem fartura” (Aluno 4), “passei fome porque no curto tempo de almoço tinha que conversar e não havia praticamente nada para beliscar” (Aluno 6).

Quanto a equipamentos, apenas a falta de alguns, como televisão e frigobar no quarto foi mencionada espontaneamente por alguns alunos. Após sondagem, porém, o Aluno 2 disse que as salas têm os equipamentos necessários.

O material didático obteve descrições diversas - de “muito papel, mas não reclamo; eletrônico poderia se perder um pouco” (Aluno 3), até “na verdade não tinha material” (Aluno 1).

### 4.1.3 Comparando as percepções de características dos 7 Ps do serviço

Segundo a metodologia de Tavares (2008), os prestadores do serviço reúnem mais condições de descrever o escopo de suas características do que seus clientes. Nos resultados, isso se comprovou na maior parte das percepções relativas a este serviço educacional.

Questões amplas como o foco do curso, a diversificação dos módulos e das atividades extraclases que compõem o programa foram pontos convergentes entre Escola e Empresa. Isso pode ser um primeiro indício que a Escola ocupe um lugar de destaque na mente de seus clientes, de acordo com Kotler (2000) e Tavares (2008).

**Quadro 1** Percepções das Principais Características relativas à Produto pela escola e pela empresa

Tipo	Características de Produto	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
I*	Curso Foco Módulos Carga horária Professores  Atividades extraclases Materiais didáticos Prática do idioma	Pioneiro Negócios e alunos Diversificados 16 horas diárias Proporção maior que em outros cursos Diversificadas Customizados Ininterrupta	Único Negócios e alunos Direcionados 16 horas diárias, extensa Nativos, muito experientes e qualificados Diversificadas Customizados ...
E**	..	..	..

I\* Intrínsecas

E\*\* Extrínsecas

Fonte: Elaborado pela autora

Enquanto, de acordo com o Gestor da escola, o custo monetário seria mais baixo que dos concorrentes e o não-monetário (ou sacrifícios) seriam aulas no fim de semana, para alguns alunos, a comida seria um custo, como é para o RH a ausência do funcionário por cinco dias.

### Quadro 2 Percepções das Principais Características relativas à Preço pela escola e pela empresa

Tipo	Características de Preço	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
I*	..	..	..
E**	Valor da hora-aula Sacrifícios	Menor que a concorrência Aulas no fim de semana ... ...	... ... A ausência do funcionário (RH) Comida

I\* Intrínsecas

E\*\* Extrínsecas

Fonte: Elaborado pela autora

A Escola e a Empresa-cliente comungam em suas percepções quanto às opções de datas e ao transporte fornecido. Um importante componente em relação à disponibilidade do serviço não parece ser de conhecimento dos clientes: a garantia de todos os programas anunciados.

### Quadro 3 Percepções das Principais Características relativas à Praça pela escola e pela empresa

Tipo	Características de Praça	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
I*	..	..	..
E**	Local Datas anunciadas Transporte aeroporto-escola Programas anunciados	Sítio há 80 quilômetros da capital do estado Muitas opções (três programas mensais) Fornecido pela escola Garantia	... Muitas opções Fornecido pela escola ...

I\* Intrínseca

E\*\* Extrínsecas

Fonte: Elaborado pela autora

Apenas os anúncios veiculados em duas revistas foram vistos pelos clientes. Já neste ponto de apenas descrever o componente Promoção, aparecem queixas dos alunos pela falta de comunicação da Escola com eles, usuários dos serviços. Considerada por Sanz de La Tajada (2001) e Colnago (2007), dentre outros, a transmissora da identidade por excelência, a comunicação da escola com seu público não recebe atenção.

**Quadro 4** Percepções das Principais Características relativas à Comunicação pela escola e pela empresa

Tipo	Características de Comunicação	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
I*	..	..	..
E**	Anúncios veiculados em revistas Internet Comunicação com alunos	Exame, Você S.A., Speak Up (continuamente) e outras Buscador Google e <i>website</i> ...	Exame e Você S.A. ... Queixas por não receberem nada

I\* Intrínseca

E\*\* Extrínsecas

Fonte: Elaborado pela autora

Houve convergência de percepção de características importantes atribuídas aos professores. Como ocorrido nas percepções relativas à Produto, pontos fortes são citados por ambas as partes, com realce para a diversidade de origens e experiências. As diferenças de percepções foram poucas. Sendo os prestadores, as indicações mais evidentes de um serviço, como para Kotler, Hayes e Bloom (2002), ou para alguns, o verdadeiro produto, tal convergência apresenta-se como um fator muito relevante na contribuição do posicionamento da escola.

As percepções sobre os alunos divergiram. Enquanto a escola traçou seu perfil, a empresa caracterizou itens como foco, nível hierárquico e citou o pouco entrosamento entre eles. A escola parece também desconhecer que eles se incomodam com o nível de conhecimento baixo dos colegas. Neste tipo de serviço, não conhecer e não selecionar bem seu público pode acarretar em sérios problemas, já alertava Bloom (1984).

**Quadro 5** Percepções das Principais Características relativas a Pessoas pela escola e pela empresa

Tipo	Características de Pessoas	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
I*	Professores  Alunos	Todos nativos Bons professores Origens e experiências diferentes Culturas diferentes Experientes Descrição do perfil ... ... ... ... ...	Todos nativos Experientes, com diferenciais Origens e experiências diferentes Culturas diferentes Senioridade grande Vindos de grandes empresas Profissionais seniores Nível gerencial e acima Seriedade e foco Conhecimento nivelado ou baixo Não se entrosam muito
E**	..	..	..

I\* Intrínsecas

E\*\* Extrínsecas

Fonte: Elaborado pela autora

As percepções compartilhadas em relação a Processo são muito significativas, com descrições como pontual, contendo aulas e atividades variadas. Enquanto a escola descreve a ausência de horários sem atividades, os alunos dizem haver poucos minutos entre elas. Os alunos também dizem que a manhã é mais longa e a tarde mais interativa. Este P continuará, como visto a seguir, apresentando discrepâncias consideráveis ao longo das etapas da metodologia, assim como deixando de dar sua importante contribuição para um posicionamento adequado.

#### **Quadro 6 Percepções das Principais Características relativas à Processo pela escola e pela empresa**

<b>Tipo</b>	<b>Características de Processo</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
<b>I*</b>	Tipos de atividades Horários  Seqüência de atividades	Variadas Não há horários sem atividades Pontualidade Menos aulas e mais atividades diferentes	Variadas Intervalos de poucos minutos Bem administrados Manhã mais longa e exigida, tarde mais interação, inclusive esportes
<b>E**</b>	..	..	..

I\* Intrínsecas

E\*\* Extrínsecas

Fonte: Elaborado pela autora

Os prestadores do serviço e os seus clientes apresentam grande interseção nas percepções relativas às características do material didático; os clientes reconhecem sua constante atualização e sua qualidade. Importante ressaltar, contudo, que os demais itens tangíveis do serviço não apresentam tal convergência. O local e as instalações não apresentam descrições em comum; os alunos não enfatizam seu projeto específico para o propósito de aprendizagem. A Escola é bastante assertiva ao afirmar que equipamentos são apenas um suporte dispensável, enquanto a maior parte dos alunos não pensa assim. Os professores tampouco demonstram ter ciência sobre os alunos considerarem o tempo para refeições insuficiente. O *website*, descrito pelo comprador como poluído, não parece, segundo a observação participante, receber muita atenção da escola.

Relegar a segundo plano a ‘embalagem’ de seus serviços pode fazer com que haja uma desconformidade na qualidade percebida, atestam Kotler, Hayes e Bloom (2002).



**Quadro 7** Percepções das Principais Características relativas a Evidências Físicas pela escola e pela empresa

<b>Tipo</b>	<b>Características de Evidências Físicas</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
<b>I*</b>	Material didático	Atualizado Customizado ...	Atualizado ... Visão multicultural
<b>E**</b>	Equipamentos Instalações Comida <i>Website</i>	Um suporte, dispensáveis Projetadas para o aprendizado ... Explicações diretas	Faltam equipamentos ... Variada, mas controlada Poluído

I\* Intrínseca

E\*\* Extrínsecas

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.2 Atributos do serviço

Por atributos, na segunda etapa da pesquisa, foi-lhes questionado a que, dentre as características detectadas, eles conferiam valor, davam importância, pelo comportamento delas como agregadoras de valor à oferta.

### 4.2.1 Atributos segundo o Gestor e os prestadores de serviço da escola:

**Produto:** O Coordenador resume as características que considera agregadoras de valor em o contato constante com o idioma, a interação, a experiência dos professores e a proporção professores-alunos - o que faz com que os alunos possam ser constantemente corrigidos.

Este ambiente foi projetado para ser um curso de inglês. Há muitos outros cursos de imersão que você fica num hotel – o negócio do hotel é alimentação e hospedagem; há uma televisão no seu quarto falando em Português, os recepcionistas, o pessoal da cozinha. Aqui tudo foi projetado priorizando o curso; não há interação com a equipe da cozinha, toda interação é em inglês. O ambiente trabalha em conjunto, dando suporte às aulas e ao que os alunos aprendem. Há enorme diferença, talvez a maior.

O Professor 2 acrescenta que os alunos percebem que é menos estressante, se sentem muito à vontade. Há uma atmosfera para mais aprendizado e menos stress.

**Preço:** O Gestor considera que o preço seleciona. Explica que o cliente que conhece o produto e o mercado ou que vai por indicação sabe que é barato.

**Praça:** A garantia dos programas é considerada o maior atributo na visão do Coordenador - principalmente porque muitas vezes os alunos têm importantes compromissos no exterior, para os quais precisam de treinamento urgente. A customização intensa e rápida é considerada muito importante: “*We bend over backwards for our students.*”<sup>7</sup> Somos flexíveis, criamos aberturas, nos ajustamos às demandas. Considera que, embora o dono seja inglês, foi incorporado o ‘pensamento americano’ que o cliente é o rei. Tratam seus clientes com elevada consideração.

Os professores acham que a localização não se constitui em um atributo. Consideram também que pode não ser fácil para os executivos liberarem essa quantidade de dias em suas agendas.

**Comunicação:** O Gestor acredita que as ações de marketing solidifiquem a marca, tragam clientes e façam com que os clientes não se esqueçam da escola.

**Pessoas:** Como seus atributos, os professores consideram o fato de virem de outras culturas, terem um alto nível de conhecimento sobre o que precisam, adaptarem-se às necessidades dos alunos, inclusive às culturais; pelo fato de formarem uma equipe há alguns anos, sabem se alocar nas aulas certas; trabalham bem com a estrutura do curso; consideram que a camaradagem existente entre eles é evidente para os alunos, que percebem que os professores se gostam e trabalham bem juntos. O Professor 2 disse:

Nós criamos um ambiente que é muito conducente ao aprendizado e ao enriquecimento cultural dos alunos.

Reforço à importância de diferentes culturas foi dado pelo Professor 1:

Nós temos orgulho de nossas culturas, adoramos estar no Brasil e partilhar nossa cultura com os alunos, creio que isso seja muito valorizado por eles.

Reforço ao nível dos professores foi dado pelo Professor 3:

Os alunos percebem que **nós** fazemos a diferença.

<sup>7</sup> Tradução livre: Realmente fazemos todo o possível para ajudar nossos alunos e dar a eles o que precisam.

A respeito dos alunos, o Coordenador colocou que:

Os alunos agregam valor à medida que são esforçados, dedicados, o que faz deles muito capazes de aprender<sup>8</sup>; a energia dos alunos somada à energia dos professores cria aulas muito dinâmicas; conseguimos alcançar ótimos resultados, aperfeiçoar bastante com essa energia de mão dupla.

Outros atributos concernentes aos alunos foram: a mistura de diferentes empresas; eles se relacionam de maneira mais próxima justamente quando não são das mesmas empresas.

**Processo:** O Coordenador relata:

Aqui eles associam o aprendizado com a realidade do trabalho, criamos um ambiente que reconhecem: agendas, prazos, responsabilidade, contratos verbais. Os objetivos são tangíveis, ficam com sentimento de realização; estabelecem um mapa a seguir.

O Professor 2 adiciona que a sala de aula acrescenta mais valor, mas é impossível um bom resultado sem outras atividades mais leves no processo de aprendizagem.

**Evidências Físicas:** Eles crêem que os alunos valorizam o português não se infiltrar nos programas. Exaltam os professores e o processo em detrimento das evidências físicas, conforme ilustrado pelo Professor 1:

A motivação de professores e alunos, o senso de propósito, os objetivos tangíveis, uma visão justa e equilibrada dos problemas, partilhada entre alunos e professores. Os objetivos são estabelecidos de acordo com o nível dos alunos. Nós os mantemos ocupados e motivados.

#### 4.2.2 Atributos segundo o Comprador e os usuários do serviço:

**Produto:** O Comprador valoriza a estrutura e a organização do curso, o foco nas necessidades individuais e a disciplina, pelo fato de o aluno não relaxar com seu compromisso. Também foram valorizados a qualidade, a diversidade e o explorar os diversos sentidos da língua.

Cada Aluno considerou características bem diversas como agregadoras de valor. Apenas apresentações realizadas, falar o idioma constantemente e a utilidade posterior de

<sup>8</sup> Tradução livre de *teachable*

materiais didáticos foram citadas por dois respondentes diferentes. O Aluno 3 disse valorizar:

A qualidade das aulas, o nível dos professores, o contato com inglês por um tempo grande, variadas atividades e professores à mesa de refeições.

O Aluno 2 valoriza especificamente o conhecimento prático adquirido; dizendo ter ouvido falar de quem não estuda inglês regularmente e vai lá duas vezes ao ano. O Aluno 4 valorizou o comprometimento, a organização, a rigidez, salientando que até hoje utiliza mecanismos da apresentação. O Aluno 3 ainda disse que valoriza ser capaz de identificar nuances de sotaque e culturas, as muitas dicas práticas e pontuais para viver o inglês, o foco em situações do cotidiano, como apresentações e *conference calls*, com técnicas de apresentação e oratória:

Parece com a realidade das empresas, com simulações muito práticas, vivi mesmo, deu frio na barriga, principalmente na apresentação da minha empresa; trabalham com flexibilidade; é objetivo, nunca tinha a sensação de estar perdendo tempo.

O Aluno 5 disse valorizar não precisar sair do país e também a eficácia, que atribui a realmente falar inglês ‘24 horas por dia’; o Aluno 6 valoriza os módulos.

**Preço:** O Comprador considera não haver diferencial grande no preço. Dois Alunos consideram que o preço é um agregador de valor por selecionar os clientes e aumentar a qualidade, sendo que o Aluno 6 acrescentou que inspira mais compromisso e o Aluno 4 ponderou que ainda assim é caro comparado a cursos no exterior.

Para os custos não-monetários, o Comprador crê que o curso não agrega se a pessoa não se dedicar e não tiver nível adequado. Mesmo ainda considerando alto o custo monetário, a não existência ou pouca expressividade dos custos não-monetários foram consideradas atributos por quatro usuários. O Aluno 4 assim considerou por atribuir importância às longas horas para o aprendizado; o Aluno 2 por não se ausentar por muito tempo do trabalho; o Aluno 3 disse sentir-se relaxado para aprender e ter a impressão que os professores também se divertem.

**Praça:** A disponibilização de transporte aeroportos-escola e a grande oferta de datas foram os itens considerados agregadores de valor pelo Comprador. O Aluno 2 disse que valoriza a flexibilidade de datas e o Aluno 6 a localização.

**Comunicação:** A divulgação na Exame, à medida que seleciona o público, foi valorizada pelo Comprador. Entre os usuários, apenas o Aluno 5 conferiu ao anúncio na Você S.A. o atributo de incitar curiosidade. O Aluno 4, que viu anúncio na Exame, disse que o público da revista é adequado. Contudo, um anúncio foi classificado por um usuário, o Aluno 6, como negativo, no meio de muitos outros, com muita informação; disse não saber se a escola promove ações de marketing com o RH das empresas e classificou seu marketing como fraco.

**Pessoas:** As características do grupo de professores valorizadas pelo Comprador foram serem focados no mundo corporativo, terem experiência em empresas em outros países e trazerem novidades e vocabulário bem diferente de outros cursos tradicionais.

Diversas características dos professores foram consideradas agregadoras de valor pelos Alunos. Aquelas citadas uma só vez foram: atenção, didática, dedicação, motivação, disciplina e o fato de serem nativos. O espírito de equipe foi citado uma vez, pelo Aluno 3, e atribuído ao dono da escola, sendo que ele acrescentou que os professores eram chamados para reuniões nos intervalos e percebiam-se critérios para divisão dos módulos e dos grupos.

A alegria ou o bom humor, o acesso ou a abertura, o nível e a diversidade de origem foram citados mais de uma vez. Este último atributo foi justificado devido às diferentes experiências de vida e às interfaces entre o Brasil e os países de origem. Importante a ressalva de que alguns desses atributos não foram atribuídos a todos e sim à maioria deles. Um professor recebeu destaque de um respondente, o Aluno 3, o qual relatou:

As aulas dele eram verdadeiras aulas de vida, além de formação de equipes vencedoras e outros temas, ele mistura ensinar inglês com lições de *coaching*.

O fato de os alunos virem de grandes empresas e terem todos um mesmo objetivo foram as características valorizadas pelo Comprador. Os usuários não citaram muitos atributos concernentes ao grupo de alunos. O Aluno 5 valorizou o entrosamento entre o grupo, o Aluno 4 o profissionalismo e o foco. Um outro, o Aluno 6, o perfil e os objetivos parecidos. Dois usuários valorizaram o *networking*.

**Processo:** O método ser intenso e estar muito estruturado em termos de tempo exato para cada atividade, ter professores à mesa nas refeições, a vigilância para que os alunos falem somente em inglês, assim como o exercício da disciplina foram valorizados pelo Comprador.

Aspectos variados foram valorizados pelos Alunos, alguns pontuais, como as filmagens feitas, devido ao benefício da expressão; o estudo direcionado e a avaliação inicial, devido ao atendimento às necessidades individuais. Foram citados duas vezes o dinamismo e a diversificação de atividades, sendo esta última justificada por enriquecer o vocabulário. O Aluno 3 pondera que, “apesar de impossível agradar a todos, funciona”, salientando os resultados e demonstrando confiança na elaboração do processo. O Aluno 4 valorizou não ficar cansativo por ter tempo para descansar. As aulas em si não foram agregadoras de valor para o Aluno 5 e sim as atividades extraclases, como o almoço conversando com professores, as caminhadas e os eventos à noite, dizendo ser bem interessante, por viver a cultura. O Aluno 1, diversamente deste último, não valoriza o processo, dizendo sê-lo organizado em excesso.

**Evidências Físicas:** O local foi um item valorizado, como também a limpeza. O ‘ser simples’, com exceção para o frio, do qual todos reclamam, afirma o Comprador.

Aspectos como a agradabilidade e o conforto do lugar foram valorizados pelos Alunos 2 e 4. Os usuários 1 e 6 não citaram nem atributos nem benefícios. Para um deles, o Aluno 6, os equipamentos deveriam ser melhores. O Aluno 4 disse ser certo não ter televisão, porém disse que podia haver filmes. O Aluno 3 citou o bom atendimento e a utilidade do material. Elementos do layout das instalações foram ressaltados pelo Aluno 3, como a disposição e a arquitetura; o Aluno 2 disse sentir-se animado para estudar.

#### **4.2.3 Comparando as percepções de Atributos dos 7 Ps do serviço**

Nesta que é a segunda etapa da metodologia, são comparadas as percepções das características comportando-se como agregadoras de valor aos diferentes componentes da oferta. Importante observar que não necessariamente os entrevistados haviam citado essas

características na primeira etapa, mas lembraram-se delas quando lhes perguntado quais características do serviço eles valorizavam, quais agregavam valor ao serviço.

Novamente encontra-se convergência entre importantes agregadores de valor, como o grande contato com o idioma, algumas características do grupo de professores e a variedade de atividades. O conhecimento adquirido, o qual corresponderia ao serviço essencial, à necessidade a ser satisfeita, segundo Kotler e Fox (1994), é citado apenas pelos alunos. Nesta etapa da entrevista, os alunos valorizaram também o foco nas necessidades individuais, fator que, como colocam Kotler, Hayes e Bloom (2002), é tendência dos serviços profissionais.

Quanto a atributos não-relacionados diretamente ao desempenho do serviço, apenas a Escola cita que os alunos sentem-se muito à vontade, o que não é citado por eles.

#### **Quadro 8 Percepções dos Principais Atributos relativas à Produto pela escola e pela empresa**

<b>Tipo</b>	<b>Atributos de Produto</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
<b>R*</b>	Contato com o idioma Aulas e atividades Professores  Infra-estrutura Foco Postura da escola  Resultados  Módulo específico	Constante Variadas Experientes Proporção professores-alunos alta Projetada para ser um curso ... ... ... ... ...	Constante Variadas Nível alto e diversidade ... ... Necessidades individuais Disciplina, comprometimento, organização, rigidez Conhecimento prático adquirido Dicas práticas recebidas Apresentações
<b>NR**</b>	Alunos	Sentem-se muito à vontade	...

R\* Relacionadas

NR\*\* Não Relacionadas

Fonte: Elaborado pela autora

Os custos não-monetários continuam não sendo citados pela Escola. Duas outras questões importantes a serem ressaltadas:

- a) a preocupação do RH em não ter o retorno da dedicação do funcionário;
- b) o preço visto pelos alunos como agregador de valor à medida que aumenta qualidade e inspira mais compromisso.

Esse desconhecimento por parte da Escola pode vir a prejudicar sua política de preços e influenciar negativamente a decisão de compra, como lembram Kotler, Hayes e Bloom (2002).

**Quadro 9** Percepções dos Principais Atributos relativas à Preço pela escola e pela empresa

Tipo	Atributos de Preço	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
R*	Sacrifícios	...	Longas horas de contato com o idioma, ausência curta do trabalho, relaxamento
NR**	Preço  Sacrifícios	Seleciona clientes Barato para quem conhece	Seleciona clientes Aumenta a qualidade e inspira mais compromisso O curso não agrega valor quando o funcionário não se dedica

R\* Relacionadas

NR\*\* Não Relacionadas

Fonte: Elaborado pela autora

Novamente pouca interseção entre as percepções relativas à Praça. O transporte oferecido pela escola foi reconhecido pela Empresa como atributo, assim como a quantidade de datas oferecidas. A garantia do programa continuou sem ser citada pelos respondentes da empresa.

**Quadro 10** Percepções dos principais atributos relativas à Praça pela escola e pela empresa

Tipo	Atributos de Praça	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
R*	..	..	..
NR**	Programas Transporte Datas oferecidas	Garantia ... ...	... Oferecido pela escola Muitas, variadas

R\* Relacionadas

NR\*\* Não Relacionadas

Fonte: Elaborado pela autora

Começa a surgir importante discrepância: nenhuma coincidência em atributos de Promoção: uma deficiência relacionada à Comunicação, à qual Olins (1990) atribui o papel de ator crítico no processo de formação da imagem e estabelecimento do posicionamento. A Escola acredita que suas ações de marketing agregam valor ao produto, pela solidificação da marca. Entretanto, os alunos consideram seu marketing fraco. Pela



observação participante, pode-se dizer que realmente a Comunicação da Escola parece ser gerida de maneira intuitiva, simplista ou ao menos pouco fundamentada mercadologicamente.

**Quadro 11** Percepções dos Principais Atributos relativas à Comunicação pela escola e pela empresa

<b>Tipo</b>	<b>Atributos de Comunicação</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
<b>R*</b>	Anúncios em revistas	...	Seleção do público-alvo devido ao tipo de revistas
<b>NR**</b>	Anúncios em revistas	Traz clientes Solidifica a marca, faz com que a escola não seja esquecida	Incitam curiosidade ...
	Comunicação em geral	...	Não agrega por ser um marketing fraco

R\* Relacionadas

NR\*\* Não Relacionadas

Fonte: Elaborado pela autora

Várias das características agregadoras de valor citadas pela Escola, relativas a Pessoas, encontraram correspondência ou ao menos semelhança na percepção de seus clientes, o que é uma indicação muito positiva de coincidência de Imagem, devido ao papel fundamental deste componente do mix de marketing neste tipo de serviço, como assinalam Kotler, Hayes e Bloom (2002) . Houve importantes acréscimos comparados à etapa anterior, tais como o enriquecimento que as diferentes origens, o alto nível de conhecimento e as experiências dos professores trazem ao programa. A motivação e o espírito de equipe que os professores citaram e os alunos confirmaram foram atribuídos por alguns desses alunos e pelo RH da empresa ao dono da escola. Cabe aqui inserir um comentário de Tavares (2008), segundo o qual, em serviços é quase impossível dissociar a identidade corporativa do prestador.

Não houve identificação de atributos não relacionados, com exceção do *networking* como agregador de valor por parte dos alunos e alegria e bom humor dos professores.

**Quadro 12** Percepções dos Principais Atributos relativas a Pessoas pela escola e pela empresa

Tipo	Atributos de Pessoas	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
R*	Professores	Alto nível de conhecimento Orgulho em transmitir suas culturas ... ... Origens diversas Espírito de equipe ... ... Adaptam-se às necessidades dos alunos ... Sabem lotarem-se e trabalham bem dentro da estrutura do programa ... Alunos	... ... Focados em negócios Experiência em empresas de outros países Origens diversas Espírito de equipe Atenciosos, acessíveis Motivação (atribuída ao dono) ... Trazem novidades e vocabulário bem diferentes ... Didática, dedicação, disciplina Perfil e objetivos parecidos ... Entrosamento (alguns)
NR**	Professores	...	Alegria e bom humor
	Alunos	...	Networking

R\* Relacionadas

NR\*\* Não Relacionadas

Fonte: Elaborado pela autora

Uma vez mais, características julgadas valiosas pela Escola estavam em algum grau consonantes com as da Empresa. Sobrelevam-se os resultados citados pelos alunos e promotores de sentimento de realização percebidos pelos professores, provavelmente fator que contribui para a diminuição de percepção de risco, como participado por Kothary e Solomon (1986). Durante o programa assistido, a autora pôde observar isso acontecendo – o sentimento de realização expresso pelos alunos após fazerem suas apresentações finais.

### Quadro 13 Percepções dos Principais Atributos relativas à Processo pela escola e pela empresa

Tipo	Atributos de Processo	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
R*	Atividades	Resultados e sentimento de realização Diversificadas Associadas à realidade de trabalho dos alunos	Resultados Diversificadas e dinâmicas Direcionadas ao atendimento de necessidades individuais
	Seqüência	...	Muito estruturada em tempo exato para as atividades
	Processo	...	Professores à mesa de refeições Vigilância para que os alunos falem somente em inglês
NR**	Processo	...	Exercício da disciplina

R\* Relacionadas

NR\*\* Não Relacionadas

Fonte: Elaborado pela autora

Os alunos reconhecem que a estrutura da escola é propícia para que os objetivos sejam atingidos. Entretanto, nota-se mais ainda nesta segunda etapa a não preocupação da escola com os aspectos tangíveis do serviço. Ainda assim, os alunos valorizam no material a utilidade posterior, na estrutura a organização e o ser simples, no local a agradabilidade.

Observou-se que, apesar de os professores ‘terem o discurso pronto’ da não importância dos componentes tangíveis do serviço, isso não é comunicado ou não é comunicado claramente aos alunos.

#### **Quadro 14** Percepções dos Principais Atributos relativas a Evidências Físicas pela escola e pela empresa

<b>Tipo</b>	<b>Atributos de Evidências Físicas</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
<b>R*</b>	Material didático	...	Utilidade posterior
<b>NR**</b>	Infra-estrutura	Construída para o propósito de ensino Português não se infiltra ... ... ...	Propícia para os objetivos ... ‘Ser simples’ (RH) Limpeza e organização Agradabilidade (alguns)

R\* Relacionadas

NR\*\* Não Relacionadas

Fonte: Elaborado pela autora

### **4.3 Benefícios do serviço**

O questionamento acerca da existência e da natureza dos benefícios deu-se por perguntas sobre os ganhos efetivos nos quais os atributos se traduziam, sendo esta a terceira etapa da pesquisa.

### 4.3.1 Benefícios segundo o gestor e os prestadores do serviço:

**Produto:** Ganhos advindos da pronúncia que podem aprender, frases, expressões idiomáticas - que não se podem aprender de um livro, linguagem real. Ao absorver a cultura, eles usam a língua em um nível mais alto, comunicam-se mais efetivamente. Além disso, a prática ininterrupta faz os alunos recuperarem seu conhecimento passivo. O Coordenador explica:

Diferentemente de um curso típico, em vez de sair da escola e esquecer, aqui você usa o que aprendeu enquanto ainda está fresco na mente, você aplica em situações reais de vida e isso permite aos alunos reterem uma alta porcentagem do que aprendem.

**Preço:** Não foram citados benefícios além dos atributos já nomeados.

**Praça:** Mais uma vez os atributos corresponderam aos benefícios.

**Comunicação:** Aqui também os benefícios e os atributos foram considerados os mesmos.

**Pessoas:** Similarmente aos atributos, são considerados ganhos efetivos vindos dos professores: a compreensão e a experiência de várias culturas e vivências. Também foi enfatizada a compreensão que a língua é mais que simples palavras. O coordenador explica:

Passamos muito tempo nos comunicando entre nós; por sabermos nossos pontos fortes e fracos, podemos trabalhar com nossos pontos fortes.

O Professor 3 também relatou:

*Here teachers go an extra mile*<sup>9</sup>. Mantemos os alunos motivados, isso faz completa diferença.

No que tange aos alunos, foram mencionados como ganhos: eles ficam juntos, constroem laços, *network* - assistem filmes que eles próprios fizeram, cantam. Falam naturalmente, interpretam o idioma com entonação. Aprendem mais por se sentirem relaxados, confortáveis; abrem seu processo de aprendizagem ao quebrarem barreiras:

You can't help but learn English<sup>10</sup> (Coordenador).

<sup>9</sup> Tradução livre: Esforçar-se, fazer mais do que foi pedido, ir além, alcançando assim resultados melhores.

<sup>10</sup> Tradução livre: Você não tem escolha, não tem saída, a não ser aprender inglês.

Eles tornam-se capazes de resolver seus próprios problemas, é uma oportunidade de desenvolverem suas próprias estratégias de aprendizagem (Professor 1).

**Processo:** Os alunos trabalham por um objetivo tangível. Eles se familiarizam com a metodologia e participam dela. Há regras, estilos e culturas diferentes, eles os entendem. Aprendem o máximo quando isso é feito de uma maneira mais leve.

**Evidências Físicas:** Não foram fornecidos benefícios além dos atributos supramencionados.

#### 4.3.2 Benefícios segundo o Comprador e os usuários do serviço:

**Produto:** O Comprador dá um testemunho, dizendo que a escola foi fundamental para o seu desenvolvimento, contrastando com aulas regulares, nas quais nem sempre se tem saltos no aprendizado. Em sua opinião, a qualidade do corpo docente traduz-se em benefício real. Como gerente de RH, relata que todos vêem ganho efetivo na qualidade do ensino, na estruturação do programa, no ‘clima’ da escola que faz com que os alunos se comprometam consigo mesmos. Dá dois exemplos: de um aluno em particular que não tinha nenhum conhecimento e após três imersões, alcançou 60% no teste de uma empresa de auditoria de idiomas e também de funcionários que fazem uma imersão antes de algum desafio no exterior.

Houve grande uniformidade dos Alunos nesta percepção. O benefício da aprendizagem efetiva do idioma foi citada por quatro deles em termos de fluência, desenvoltura e desinibição, evolução do aprendizado e ganho da língua; transcrevendo o Aluno 2:

Aprende querendo ou não, não tem como não aprender.

O Aluno 5 ainda disse que houve reconhecimento profissional, *feedback* no trabalho. O Aluno 4 citou o treinamento contínuo no idioma e não seus resultados, mas diz ter ficado mais seguro. Os Alunos 3 e 4 ainda citaram o contato com culturas estrangeiras dentro do Brasil.

**Preço:** O Comprador considera que o custo total (monetário e não-monetário) promove a dedicação; que quanto maior for a disciplina, melhor.

Os Alunos se ativeram àqueles benefícios advindos da inexpressividade dos custos não-monetários. O respondente que havia citado as longas horas, disse que elas favorecem o treinamento. O Aluno 2 afirmou que mesmo profissionais mais maduros conseguem adequar facilmente uma semana de curso às suas agendas. O Aluno 4 disse que:

Tem um benefício, que poderia ser maior se não fosse tão cansativo, mas alguém te ‘puxa’ se você amolece.

O Aluno 3 disse que:

O ganho foi muito subjetivo, sensação de ter aprendido de forma prazerosa e até descansar do ambiente profissional, tudo pago, sem descontar das férias.

**Praça:** Ficar isolado é considerado benefício, dizendo o Comprador que é ótimo, agradável. Porém seria ideal se o curso pudesse ser feito na mesma cidade da empresa, em um hotel.

Somente dois usuários relacionaram benefícios, o Aluno 2 citou a disponibilidade, no sentido de sempre ter encontrado datas apropriadas. O Aluno 3 disse, referindo-se ao local, que:

É estar no seu país, num clima que já está acostumado, vivenciando uma outra língua.

**Comunicação:** Nenhuma ação de marketing foi considerada geradora de ganho real por quaisquer dos respondentes.

**Pessoas:** Algumas características do grupo de professores, para o Comprador, constituem-se em ganho efetivo, quais sejam, o nível de exigência, a cobrança, a didática e o conhecimento. Em relação ao grupo de alunos, considera o *networking*, somado ao contato com outras experiências - conviver com alunos de outros estados contribui para o ‘clima’ bom.

Aqui novamente observou-se a diferença entre os benefícios percebidos, sendo que somente a diversidade dos professores foi citada por dois dos Usuários. O Aluno 4 considerou que o ganho advindo dos professores e também do grupo de alunos foi o aprendizado mais eficiente, pois o entrosamento facilita a comunicação, faz vencer a vergonha e tentar se comunicar. O Aluno 1 não atribuiu ganhos relacionados a pessoas.

Ganhos específicos, como a qualidade da pronúncia e da compreensão foram citados pelo Aluno 2. O Aluno 4 diz que se beneficiou de comparar e observar de perto diferenças, sotaques, origens, comportamentos. Esses mesmos aspectos de diversidade, somados a ter muita assistência todo o tempo foram os ganhos relatados pelo Aluno 5. O Aluno 3 ressaltou a convivência com os professores:

Você ganha não amigos, mas cria relacionamentos bons, se identifica mais com alguns, troca mensagens, eles lembram de você.

Em relação aos demais alunos, o relacionamento e o *networking* em si foram citados pelos Alunos 2 e 3. O foco e o interesse foram os ganhos relatados pelo Aluno 4. O Aluno 6, além do foco, citou o objetivo, como também o perfil semelhante e o grau de maturidade.

**Processo:** Ao considerar a seqüência de atividades, o exercício da disciplina e o nível de exigência foram considerados ganhos. O Comprador acrescentou que os professores têm uma dinâmica para ‘puxar’ os alunos e o fazem de forma tranquila, simpática e respeitosa.

Três Usuários não atribuíram benefícios ao processo do serviço, o Aluno 1 pelo cansaço e o pouco tempo para comer, ir ao banheiro, descansar um pouco. O Aluno 3, dizendo que o processo “funciona, mas é muito disciplinador”, afirma ter aprendido na prática o termo pontualidade britânica. O Aluno 5 considerou ganho “mais desinibição”. A vivência da cultura foi considerada ganho para o Aluno 5, que nunca saiu do país.

**Evidências Físicas:** O Comprador valorizou o ‘clima’ de aprendizagem e de exterior proporcionado pelas características das instalações e pelo local. Quatro Usuários não citaram benefícios para as provas físicas. Para o Aluno 2, as instalações típicas de um lugar fora do Brasil fazem do lugar apropriado para se ter uma semana agradável. O Aluno 4 considera que o isolamento propicia o foco no objetivo.

#### **4.3.3 Comparando as percepções de Benefícios dos 7 Ps do serviço**

Uma peculiaridade inerente a esta terceira etapa da metodologia é que em alguns casos, os ganhos efetivos não vão além dos agregadores de valor que já haviam sido citados. Talvez

seja necessário avaliar os dois itens como um somente ou definir mais claramente suas diferenças.

Outra questão já prevista por Tavares (2008), que se confirmou nesta pesquisa, é que quanto mais abstratas e subjetivas vão ficando as perguntas, menos os entrevistados do prestador de serviços, no caso a escola, são capazes de responder.

As percepções coincidentes sobre os benefícios funcionais foram acerca dos resultados do programa e do atendimento de necessidades, sobre os benefícios experienciais foram acerca do contato com diferentes culturas presentes. Somente os representantes da Empresa citaram um benefício simbólico.

Essas coincidências em benefícios funcionais têm sua importância no fato de que, conforme já levantavam Hooley e Saunders (1996), os clientes não compram produtos e serviços e sim o que estes fazem para eles, os benefícios obtidos pelo seu consumo.

#### **Quadro 15 Percepções dos Principais Benefícios relativos à Produto pela escola e pela empresa**

<b>Tipo</b>	<b>Benefícios de Produto</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
<b>F*</b>	Resultados  Aplicação Atendimento de necessidades Professores Programa	Comunicação mais efetiva e linguagem real ... Imediata Atende necessidades novas, mesmo durante o programa ... ...	Aprendizado efetivo em fluência, desenvoltura e desinibição Saltos no conhecimento ... Urgências atendidas  Qualidade Estruturação
<b>E**</b>	Cultura  Ambiente	Absorção promove uso da língua em nível mais alto ... ...	...  Contato com outras culturas dentro do próprio país 'Clima' da escola
<b>S***</b>	Ganhos com os resultados	...	Reconhecimento e feedback na empresa

F\* Funcionais

E\*\* Experienciais

S\*\*\* Simbólicos

Fonte: Elaborado pela autora

Nenhum benefício além dos atributos foi citado pela escola. A empresa atribuiu ganho funcional às longas horas e experiencial à sensação prazerosa do processo. Saber sobre este 'pacote' de benefícios, como o chamam Borges e Cunha (1999) e Espartel e Slongo,



proporcionaria à empresa proporcionaria informações relevantes à Escola, à medida que podem tornarem-se fator de decisão para a compra.

**Quadro 16** Percepções dos Principais Benefícios relativas à Preço pela escola e pela empresa

Tipo	Benefícios de Preço	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
F*	Sacrifício: carga horária	...	Longas horas favorecem o treinamento
E**	Sacrifício: carga horária	...	Sensação de aprender de forma prazerosa
S***	...	...	...

F\* Funcionais

E\*\* Experienciais

S\*\*\* Simbólicos

Fonte: Elaborado pela autora

Apenas um benefício foi identificado pela escola em consonância com seus clientes, relativo à disponibilidade de datas. Os clientes identificaram um outro benefício experiencial – o isolamento num lugar agradável, como também um funcional – a intensa vivência do idioma estando no Brasil. Nenhum benefício simbólico foi mencionado.

**Quadro 17** Percepções dos Principais Benefícios relativas à Praça pela escola e pela empresa

Tipo	Benefícios de Praça	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
F*	Localização	...	Vivenciar intensamente outra língua no seu país
E**	Local Datas	... Apropriadas	Ficar isolado naquele lugar é ótimo, agradável Apropriadas
S***	...	...	...

F\* Funcionais

E\*\* Experienciais

S\*\*\* Simbólicos

Fonte: Elaborado pela autora

Nenhum tipo de benefício relativo à comunicação foi encontrado por qualquer respondente.

**Quadro 18** Percepções dos Principais Benefícios relativas à Comunicação pela escola e pela empresa

Tipo	Benefícios de Comunicação	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
F*	...	...	...
E**	...	...	...
S***	...	...	...

F\* Funcionais

E\*\* Experienciais

S\*\*\* Simbólicos

Fonte: Elaborado pela autora

Como ocorrido nas etapas anteriores, o P de Pessoas encontrou novamente grande convergência de percepção. Benefícios funcionais relacionados aos professores estavam relacionados à motivação, didática, exigência, acessibilidade e entrosamento.

Os benefícios experienciais coincidentes relacionavam-se à variedade cultural e ao relacionamento criado. Apenas a escola citou o laço construído entre os alunos, os quais, por sua vez, citaram o contato com outras pessoas e empresas, assim como o perfil e os objetivos semelhantes. Novamente nenhum benefício simbólico foi detectado.

**Quadro 19** Percepções dos Principais Benefícios relativas a Pessoas pela escola e pela empresa

Tipo	Benefícios de Pessoas	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
F*	Professores	Compreensão que a língua é mais que simples palavras Acessibilidade Ouvem os alunos constantemente ... Mantêm os alunos motivados	... Muita assistência Entrosamento facilita a comunicação Qualidade da pronúncia e da compreensão auditiva Nível de cobrança, conhecimento, didática
E**	Professores  Alunos	Experiência e compreensão de várias culturas ... Relacionamento e <i>networking</i> ... ... ...	...  Diversidade Relacionamento e <i>networking</i> Contato com outras empresas, pessoas de outros estados Perfil e objetivos semelhantes
S***	...	...	...

F\* Funcionais

E\*\* Experienciais

S\*\*\* Simbólicos

Fonte: Elaborado pela autora

Apenas houve certa concordância em benefícios funcionais – relacionados aos resultados do processo. A empresa citou um benefício experiencial distinto.

#### Quadro 20 Percepções dos Principais Benefícios relativos à Processo pela escola e pela empresa

Tipo	Benefícios de Processo	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
F*	Metodologia	Alunos se familiarizam com ela	...
	Resultados	...	Desinibição
	Abordagem dos professores	Alunos trabalham por um objetivo tangível Alunos aprendem mais de modo mais leve	... ...
E**	Convivência com alunos	...	Sabem ‘puxar’ os alunos
S***	...	...	Vivência de outras culturas

F\* Funcionais

E\*\* Experienciais

S\*\*\* Simbólicos

Fonte: Elaborado pela autora

A escola não citou benefícios além dos atributos. A empresa citou o foco proporcionado pelo isolamento como benefício funcional e a agradabilidade do local como experiencial.

#### Quadro 21 Percepções dos Principais Benefícios relativos a Evidências Físicas pela escola e pela empresa

Tipo	Benefícios de Evidências Físicas	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
F*	Infra-estrutura	...	Foco proporcionado pelo isolamento
E**	Infra-estrutura e local	...	‘Clima’ agradável
S***	...	...	...

F\* Funcionais

E\*\* Experienciais

S\*\*\* Simbólicos

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.4 Associações do Serviço

Perguntou-se na quarta etapa o que lhes vem à mente quando pensam nos itens seguintes, quais são suas lembranças e as relações que eles fazem. A importância deste elemento da metodologia é ressaltada por Aaker (1991), quando diz que, se envolvendo atributos ou

benefícios, as associações também podem fornecer uma razão específica para comprar e para a lealdade a uma marca.

#### **4.4.1 Associações segundo o gestor e os prestadores do serviço:**

**Produto:** Conforme crê o Coordenador, os alunos certamente lembram que os professores são estrangeiros e também pequenas coisas sobre eles, atividades que fizeram lá, as relações que existiram entre os professores e alunos - lembrança que é de longe a mais duradoura. Como a cultura brasileira é muito voltada a relações pessoais, eles perguntam aos professores se lembram-se deles, como eles estão, como está a família. O Professor 3 faz uma associação que o coordenador havia feito: os alunos sempre se lembram do ambiente, o qual foi projetado para ser um curso de inglês e que toda a interação era em inglês. Para o Professor 1, eles se lembram de que aprenderam habilidades úteis que não tinham antes, concomitantemente a uma maior segurança. Para o Professor 2, os alunos lembram o curso como a experiência mais agradável que já tiveram ao aprender inglês.

**Preço:** O Gestor percebe que às vezes acham caro no início, mas que valeu à pena ao final. É justo ou abaixo do benefício.

**Praça:** O Coordenador acredita que eles lembrem que foi muito fácil reservar uma data, que é uma escola fácil de se trabalhar, que tomou conta de tudo, inclusive do transporte, de maneira muito profissional.

**Comunicação:** O Gestor admite que a escola nunca sabe se seus anúncios são vistos, não sendo, portanto, capaz de identificar associações.

**Pessoas:** Em relação ao corpo docente, eles acreditam que os alunos relacionam a boas lembranças, diversão, bons professores de diferentes nacionalidades e experiências, família. São entusiasmados e engraçados, proporcionam todo tipo de aprendizado em diferentes situações - tem algo a ver com o ambiente, no qual todos estão envolvidos no processo de ensinar. O Professor 3 afirma que o tempo que passam juntos é intenso e cria fortes laços.

Associações não são feitas. O coordenador apenas comenta que fornecer aos alunos fotografias e contato de todo o grupo é uma tentativa da escola de eles mantenham contato.

**Processo:** Os professores acreditam que as associações feitas sejam idéias, experiências e indução à fluência; que lembram estímulos externos, pelos quais eles se sentem capazes de lidar com diversas situações. Os alunos não estão cientes do processo, contudo sabem que existe e resolve problemas, que é o que os alunos precisam em seus trabalhos. Em sua visão, os alunos lembram mais as outras atividades recreativas e o nível de exposição ao idioma. Por fim, crêem que lembram o quão organizado é o processo, a seqüência lógica seguida.

**Evidências Físicas:** Eles crêem que os alunos amam a infra-estrutura, que eles apreciam a comida, especialmente os jantares com comidas mais exóticas.

#### 4.4.2 Associações segundo o Comprador e os Usuários do serviço

**Produto:** O nível de exigência e de exposição e a qualidade do trabalho são associações que o Comprador fez ao produto como um todo.

Apesar de diferentes, as associações dos Usuários foram convergentes em significados, bastante positivas. Entre aquelas feitas apenas uma vez, temos: valorização do funcionário pela empresa, experiência boa estando no Brasil, turismo com estudo, comprometimento dos professores, contato com o idioma, convivência e pessoas agradáveis. Já o lugar agradável e excelente escola ocorreram mais de uma vez. O Aluno 3 pensou em:

Excelente escola, diferente das outras, que possui qualidades realmente muito destacadas no processo de aprendizagem; uma referência (...) Bons momentos que vivi, tenho saudade – cada momento diferente, lazer e aulas específicas, festa, um jogo muito legal, que senti como o jogo da minha vida.

Para o Aluno 4:

O lugar, o ambiente ficou muito marcante – tranquilo, fora do ambiente de trabalho; como se fosse um enclausuramento, bom mas puxado, tem um limite para aprender.

Tem-se como exceção aos pontos positivos, o cansaço e o stress, normalmente relacionados a nível mais baixo de conhecimento do idioma, quando comparado ao grupo.

**Preço:** O Comprador pensou em relação custo-benefício equilibrada, sendo o benefício maior, com ênfase à dedicação; lembrou ser comum não haver dedicação suficiente do funcionário em épocas de muita demanda no trabalho.

Quando solicitados a fazerem associações com o preço, todos os Usuários disseram caro e um que vale a pena. O Aluno 6 associou ao fato de a escola ‘puxar’ e os alunos se dedicarem e se esforçarem, à instituição ser séria. Os que fizeram cursos no exterior, associaram o preço. O Aluno 3 ponderou que considera um investimento bem feito para pessoa jurídica. Quanto a custos não-monetários, o Aluno 2 relacionou a ausência desses custos a férias, o Aluno 6 que pensa que a escola deveria ter um programa alternativo, mais leve.

**Praça:** Quando solicitado a fazer relação com datas, o Comprador disse tranquilo. Com a duração, disse ser um investimento alto para o funcionário e para a empresa.

Grande convergência de associações aqui também: lugar agradável e mesmo ‘super’ agradável foram citados por três Usuários. Dois deles, os Alunos 5 e 6 acrescentaram paisagens agradáveis, bonitas; o local ameniza a longa duração das atividades. O Aluno 4, que não disse agradável, associou o lugar a bucólico e a arquitetura à Alemanha. O Aluno 2 acrescentou: “remete a estar no exterior”, boa comida, “descansa querendo ou não”. O Aluno 1 associou a retiro e a “suficiente quando vai mais de uma vez”.

**Comunicação:** Tradicional foi o que veio à mente do Comprador. O Aluno 5 associou novamente o anúncio na Você S.A. à curiosidade.

**Pessoas:** Exigência, profissionalismo e foco foram relações feitas com o corpo docente pelo Comprador. Com o corpo discente, relacionou objetividade e novamente profissionalismo.

Somente associações positivas foram feitas pelos Usuários em relação aos professores. Um dos respondentes associou os professores aos de cursos no exterior. Outro relacionou-

os à alta qualidade. Outro diz que lembra que eles são muito bons. O Aluno 3 lembra-os como:

Um bando de ‘loucos’, que fazem o que gostam de forma muito eficiente, realmente transmitem muito mais que só o conhecimento da língua.

O Aluno 4 disse que lembra:

Alegria, entusiasmo para passar informação, didática – cada um a seu modo, cada hora um tipo de professor – também ameniza.

O Aluno 6 disse:

Tenho a sensação de que eles são um grupo de amigos que acolhem os alunos; família é muito, mas se apegam entre eles.

O grupo de alunos foi relacionado a lembranças positivas, neutras e negativas. As positivas são bom nível de educação e posição em suas empresas, boa equipe, todos motivados, foco e interesse em aprender. A neutra é grupo muito diversificado. As negativas são o desnível no conhecimento de inglês e alguns alunos não muito legais. O Aluno 3 associa-os a:

Um perfil profissional mais de jovens pra médio sênior, moderno e flexível, gente batalhadora e comprometida; estar ali já é uma vitória, sacrificam vida pessoal.

**Processo:** A seqüência de atividades recebeu do Comprador as associações pesada, rápida porém gostosa, agradável, “não vê o tempo passar”.

As associações vindas aos Usuários, com exceção de dinamismo e vivência simultânea à aprendizagem, não foram muito positivas, citando como exemplo ‘maratona’. Embora as atividades tenham sido interessantes, o dia fica puxado; cansaço, quase stress; meio chato, mas um chato necessário. O Aluno 2, que associa à diversão, comede, “diversão, a maioria”.

**Evidências Físicas:** O local fez com que o Comprador lembrasse agradável e bonito. O material didático o fez lembrar “não é bonito, novamente essa questão de ser simples”, mas é interessante, traz curiosidade, provoca interesse não pela imagem mas pelo conteúdo. Dois dos Usuários não fizeram associações. O Aluno 3 associou os materiais didáticos a adequados, o Aluno 2 a excelentes. O Aluno 1 associou as instalações a uma

pousada, embora precise ser atualizada e modernizada. De modo análogo, o Aluno 4 lembrou hotel fazenda com salas de aula.

#### **4.4.3 Comparando as percepções de Associações dos 7 Ps do serviço**

Nesta quarta etapa da metodologia, Tavares (2008) espera que clientes tenham ainda mais a revelar em comparação ao prestador de serviços. Observou-se que normalmente a escola não era capaz de fazer associações como relações, apenas como lembranças. Isso torna as respostas valiosas, principalmente para o marketing das organizações fornecedoras não somente de serviços, mas de bens também. Saber as associações que os clientes fazem com o serviço prestado pode vir a ser informação relevante no processo de decisão das organizações prestadoras de serviço.

Houve grande convergência de associações, tanto primárias quanto secundárias. As primeiras foram relativas à interação, à exposição, aos resultados e à qualidade do trabalho. Ainda houve por parte apenas da Escola, associação à nacionalidade dos professores e ao ambiente projetado para o curso; por parte da Empresa-cliente, houve importante associação - à escola ser excelente, diferenciada e referência.

As associações secundárias coincidentes foram relacionadas à convivência e ao relacionamento, como também à participação em atividades e aos bons momentos. Diz Tavares (2008) que este tipo de associação tem sua importância ressaltada por sua maior durabilidade na memória e mais fácil recuperação; de fato, a pesquisadora pôde observar a facilidade com a qual os Alunos lembravam associações secundárias. Por parte apenas da empresa, ainda houve associações secundárias com valorização profissional, turismo com estudo, mas também com cansaço e stress.

#### **Quadro 22 Percepções das Principais Associações relativas à Produto pela escola e pela empresa**

<b>Tipo</b>	<b>Associações com Produto</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
<b>P*</b>	Escola	...	Excelente, diferenciada, uma



	Prática do idioma Resultado	Interação toda em inglês Habilidades aprendidas Segurança adquirida	referência no Brasil Nível de exposição A qualidade do trabalho ...
	Professores Infra-estrutura	Todos nativos Projetada para o curso	... ...
<b>S**</b>	Interação	As relações entre professores e alunos	Convivência agradável com pessoas agradáveis
	Clientes corporativos	...	Valorização do funcionário pela empresa
	Curso	...	Turismo com estudo
	Experiência	A experiência mais agradável que tiveram ao aprender inglês	Bons momentos vividos
	Ritmo	...	Cansaço, stress

P\* Primárias

S\*\* Secundárias

Fonte: Elaborado pela autora

A única associação feita pela escola foi primária e coincidente com a empresa: a relação positiva custo-benefício. As demais foram feitas exclusivamente pelos clientes, sendo as seguintes também primárias: caro, programas pesados e, citada pelo RH, a não dedicação dos funcionários. As secundárias foram: curso no exterior, instituição séria e férias.

### Quadro 23 Percepções das Principais Associações relativas à Preço pela escola e pela empresa

Tipo	Associações com Preço	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
<b>P*</b>	Preço	... Relação custo-benefício equilibrada, sendo o benefício maior	Caro (alunos) Relação custo-benefício equilibrada, sendo o benefício maior (RH)
	Sacrifícios	... ...	O funcionário não se dedicar (RH) Programas pesados
<b>S**</b>	Preço	...	Curso no exterior
	Sacrifícios	... ...	Instituição séria Lembra férias para alguns

P\* Primárias

S\*\* Secundárias

Fonte: Elaborado pela autora

A Escola fez apenas associações primárias, sendo profissionalismo citada unicamente por ela e a facilidade proporcionada pelas datas citada também pela Empresa-cliente. Esta também fez uma secundária, relacionada ao lugar e às paisagens – bonitos, agradáveis, exterior, descansam. Percebe-se, não somente neste P de Praça, como em todos os outros em maior ou menor grau, que apenas os respondentes da empresa-cliente fazem associações do tipo que relacionam os itens a algo, a escola se restringia a fazer

associações quase que somente do tipo ‘que lembrança vem à mente’. Este resultado vem corroborar a sugestão de Tavares (2008) sobre a necessidade de usar técnicas projetivas nesta etapa da metodologia.

**Quadro 24** Percepções das Principais Associações relativas à Praça pela escola e pela empresa

Tipo	Associações com Praça	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
P*	Datas Logística em geral	Muito fácil reservar Escola fácil de se trabalhar, muito profissional	... ...
S**	Local	...	Lugar e paisagens agradáveis, bonitos, remetem ao exterior, descansam

P\* Primárias

S\*\* Secundárias

Fonte: Elaborado pela autora

Tampouco em relação às associações houve coincidência quanto à comunicação. A escola não sabe se seus anúncios são vistos, enquanto os clientes consideram seu marketing tradicional, sendo aqui as associações secundárias.

**Quadro 25** Percepções das Principais Associações relativas à Comunicação pela escola e pela empresa

Tipo	Associações com Comunicação	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
P*	..	..	..
S**	Anúncios Marketing em geral	Não sabe se são vistos ...	Certa curiosidade Tradicional

P\* Primárias

S\*\* Secundárias

Fonte: Elaborado pela autora

Houve novamente importante convergência em Pessoas. Entre elas, as primárias foram concernentes à qualidade dos professores; as secundárias à alegria dos mesmos e ao relacionamento entre eles e os alunos.

Entretanto, houve também muitas associações divergentes. A primária citada apenas pela Escola foi com as diferentes nacionalidades dos professores. As primárias citadas apenas pela Empresa foram com o profissionalismo dos professores e algumas com os alunos: objetividade, profissionalismo, diversificação, mas também desnível no conhecimento. As secundárias pela escola relacionavam-se às lembranças dos professores. As secundárias pela empresa foram professores de cursos no exterior e alguns alunos legais.

**Quadro 26** Percepções das Principais Associações relativas a Pessoas pela escola e pela empresa

<b>Tipo</b>	<b>Associações com Pessoas</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
<b>P*</b>	Professores	Bons Envolvidos Proporcionam aprendizado em diferentes situações ... De diferentes nacionalidades ...	Realmente bons Gostam do que fazem ... Têm didática ... Exigência, profissionalismo, foco
	Alunos	... ... ... ...	Objetividade, profissionalismo, motivação Grupo muito diversificado Desnível no conhecimento
<b>S**</b>	Professores	Engraçados, diversão ...	Alegria, entusiasmo Professores de cursos no exterior
	Alunos	... <i>Networking</i> ... ...	Alguns alunos legais ... Batalhadores
	Relacionamento	Criação de laços fortes e sagrados	‘Estar ali já é uma vitória’
			‘Professores são um grupo de amigos que acolhem os alunos’

P\* Primárias

S\*\* Secundárias

Fonte: Elaborado pela autora

Todas as associações foram primárias. Citadas apenas pela escola foram: indução à fluência e alto nível de exposição. Citadas apenas pela empresa foram relativas à seqüência rápida e pesada. A coincidência girou em torno da efetividade do processo e de haver muita recreação.

**Quadro 27** Percepções das Principais Associações relativas à Processo pela escola e pela empresa

<b>Tipo</b>	<b>Associações com Processo</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
<b>P*</b>	Processo	Funciona, indução à fluência ... Organizado com seqüência lógica ...	Chato necessário Maratona, seqüência rápida e pesada ... Dinamismo, vivência simultânea à aprendizagem ... Maioria diversão, seqüência gostosa, não vê tempo passar
		Exposição ao idioma Atividades extras	Elevada Recreações
<b>S**</b>	..	..	..

P\* Primárias

S\*\* Secundárias

Fonte: Elaborado pela autora

As percepções coincidiram na associação primária relacionada aos alunos gostarem do local. Não houve reciprocidade à percepção da escola quanto à associação secundária de apreciarem as refeições, especialmente os jantares mais exóticos. Os alunos apenas fazem a associação primária de o material não ser bonito, mas interessante e adequado. Na opinião desses últimos, as instalações, que lembram pousada ou hotel fazenda, deveriam ser modernizadas, outra associação secundária. Essa associação vem corroborar com o que foi inferido nas etapas anteriores relativo a este P de Evidências físicas.

#### **Quadro 28 Percepções das Principais Associações relativas a Evidências Físicas pela escola e pela empresa**

<b>Tipo</b>	<b>Associações com Evidências Físicas</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
<b>P*</b>	Infra-estrutura Local Material didático	Alunos a amam ... ...	... Agradável e bonito Não é bonito, interessante pelo conteúdo Adequado, excelente para alguns
<b>S**</b>	Comida Infra-estrutura	Apreciam a comida ...	... Pousada que precisa ser modernizada, hotel fazenda

P\* Primárias

S\*\* Secundárias

Fonte: Elaborado pela autora

## **4.5 Distinção do serviço**

À distinção, referiram-se os aspectos distintivos da oferta que, enquanto dimensões levantadas, funcionam como fatores decisivos no processo de escolha, sendo esta a quinta e última etapa da pesquisa.

### **4.5.1 Distinção segundo o Gestor e os prestadores de serviço da escola:**

**Produto:** O Coordenador revela que 25% dos alunos atuais já fizeram o curso. Eles relatam que aproveitaram e se divertiram o tempo que passaram na escola, perceberam o quanto o inglês deles melhorou. Mencionou que alunos recomendam a escola em suas empresas, acredita que é porque a experiência de estar lá é muito positiva para eles –

impacta diretamente no motivo pelo qual voltam e na propaganda boca-a-boca que fazem. Alguns relatam que o curso fez a vida deles muito mais simples.

**Preço:** O Gestor confia que o preço por si só não deva ser distinção, e sim em conjunto com a qualidade, a confiança, a indicação; o aluno se reconhecer no que a escola diz.

**Praça:** O fato de que eles garantem os programas é, segundo o Coordenador, o ponto distintivo mais forte, ao criar dependência, confiança e ética. Ele comenta que a ética realmente os diferencia, somada ao fato de que as pessoas podem perceber que:

The owner has his heart in this place<sup>11</sup>.

O segundo fator decisivo para compra, em sua opinião, é a grande disponibilidade de datas.

**Comunicação:** Não foram atribuídos fatores decisivos para compra relativos a este quesito.

**Pessoas:** Os professores são um fator decisivo para a compra à medida que a relação entre eles e os alunos é agradável, conduz a um ambiente propício à aprendizagem. O Coordenador ilustra com o contraste entre a tensão do primeiro dia e a atmosfera criada na última noite no churrasco brasileiro promovido para incorporar a cultura brasileira ao programa.

**Processo:** A linguagem real, serem introduzidos em situações das quais têm que se defender. Somado a isso, um enorme sentimento de realização, de habilidade de vida adquirida. Assim o processo, em constante aprimoramento, constitui-se em um fator decisivo de compra, quando os alunos o compreendem.

**Evidências Físicas:** Aqui novamente, conforme observação da autora, é minorado este quesito. Apenas o Professor 1 comentou as evidências físicas, dizendo:

Isso é apenas um aspecto, a parte difícil é comunicar quem realmente somos. O curso é algo que você tem que experimentar.

---

<sup>11</sup> Quando solicitado a contextualizar seu comentário, o Coordenador explicou que: “Apesar de não parecer tão dócil, o proprietário se importa muito com os professores e alunos e quer ser gentil, útil e promover ótimos resultados.

#### 4.5.2 Distinção segundo o Comprador e os usuários do serviço:

**Produto:** O Comprador atribuiu à estrutura, à qualidade e à disciplina que a escola impõe ao programa o papel de fatores decisivos para a compra. Os fatores decisivos citados pelos Usuários foram bem variados: a programação, a idéia, a sensação de estar no exterior quando é inverno, a evolução nos programas anteriores, os professores de nacionalidades variadas. O Aluno 4, apesar de não citar fatores distintivos, disse que tinha planos para ir novamente.

**Preço:** O benefício sobrepujando o custo foi o fator decisivo citado pelo Comprador. O Aluno 2 considerou a ausência de custos não-monetários e o Aluno 6 a seriedade da escola como fatores decisivos para a compra.

**Praça:** Um fator que contribui para a compra de menos programas é o deslocamento. O Comprador diz que compraria mais caso houvesse a mesma estrutura em sua cidade.

Enquanto o Aluno 2 considera a facilidade de acesso e a disponibilidade de agenda fatores decisivos para a compra, o Aluno 3 considera a concentração dos programas em um só local um fator para a não compra.

**Comunicação:** Conforme já dito, o anúncio em um grande veículo foi fator para a compra.

Nenhuma distinção foi atribuída às ações de marketing pelos Usuários. Somente o que viu o anúncio na Exame, o Aluno 5, disse que teria comprado não fosse o preço.

**Pessoas:** Quanto ao grupo de professores, o conhecimento e a capacitação para transmitir conhecimento foram considerados fatores decisivos para a compra. O Comprador atribuiu esta distinção ao diretor-proprietário, afirmando que ele consegue fazer o sistema sempre bem padronizado, inspirando no entrevistado a confiança que em dez anos seria a mesma coisa; ele tem muito controle sobre a estrutura, dá o tom de 'eu não estou aqui brincando'. Serem profissionais e terem perfil e objetivos parecidos confere distinção ao grupo de alunos.

O grupo de professores e também de alunos por si só foi citado como fator decisivo para compra por três Usuários; um desses, o Aluno 5, disse que são pessoas selecionadas e comprometidas, principalmente por ser caro; o Aluno 6 complementou:

Sei que vou estar bem assistido, os professores são atentos e dedicados e o público tem objetivos parecidos com o meu.

Em contrapartida, o Aluno 3 disse que se de uma próxima vez o nível de inglês dos alunos continuasse caindo, não iria mais. Dois usuários, os Alunos 1 e 2, não forneceram, mesmo após sondagens, fatores decisivos relacionados a pessoas.

**Processo:** O Comprador diz não saber se todas as escolas têm este processo tão bem montado e comprovado. Também diz que as três vezes que foi à escola foram iguais e tem certeza que se for novamente, vai ser igual.

Apenas um Usuário, o Aluno 4, classificou um item do processo como fator decisivo para compra, as apresentações realizadas pelos alunos em sala. O Aluno 2 relacionou um fator distintivo especificamente às atividades de recreação quando disse:

A gente se diverte, toma cerveja e ainda aprende inglês.

O Aluno 4, não fosse o cansaço, consideraria a programação fator para a compra. O processo foi considerado como fator para não comprar pelo Aluno 6: “fico tentando achar um momento que eu queira ir, dependendo da época, não daria conta”.

**Evidências Físicas:** O conteúdo do material foi considerado fator distintivo pelo Comprador. Quando confere distinção ao lugar e às instalações, o faz comparando com um curso no interior do seu estado (portanto mais próximo), que ele foi e não gostou. Inclusive, era essa escola que prestava este tipo de serviço à empresa anteriormente à pesquisada neste trabalho. Dois Usuários não lhe atribuíram distinção. O Aluno 2 escolheu a agradabilidade das instalações; o Aluno 6 relacionou o material didático ser objetivo.

Fatores decisivos para a não compra foram em maior número que os fatores para compra. Apenas o Aluno 5 afirmou que pagaria o programa por si mesmo, seja pelo fato de os respondentes acharem-no caro, seja por questão de prioridade. Três respondentes citaram um curso no exterior como alternativa. O Aluno 1 falou que, pelo cansaço, talvez não

comprasse. Dentre os fatores decisivos para a não compra, o Aluno 5 preferiria um curso no exterior pela vivência. O Aluno 6 disse que sua necessidade não se constitui em fator suficiente.

#### **4.5.3 Comparando as percepções de Distinção dos 7 Ps do serviço**

A quinta e última etapa, que diz respeito aos elementos anteriores (atributos, benefícios e associações) que tornam-se fatores para a compra ou para a não-compra, é o ponto alto da metodologia, visto que afunila as percepções até o ponto de destacar o que se torna decisivo na tomada de decisão do consumidor. Tal conhecimento reúne condições para embasar e nortear ações de marketing.

Ademais, os itens que apresentaram consonância de percepção neste último nível da metodologia são aqueles que mais contribuem para o posicionamento adequado da Escola. Alguns itens levantados em atributos, benefícios e associações poderiam, com algum esforço empreendido pela Escola, passar a contribuir mais para a legitimidade de seu posicionamento, a consistência à imagem e como manutenção da sua reputação, prevê Tavares (2008).

Esta percepção mais geral do produto foi a que obteve maior grau de consonância, sendo destacados como os fatores mais decisivos para compra: a evolução no aprendizado, os professores nativos de diferentes nacionalidades e o papel que o dono desempenha para o sucesso dos resultados, inclusive inspirando confiança na continuidade dessa qualidade. Vários itens presentes na literatura estão aqui presentes, como: a solução de problemas e a implementação de soluções, bem como o elevado grau de personalização e interação por Kotler, Hayes e Bloom (2002), o alto nível de sensibilidade às necessidades individuais como diferencial competitivo e a dificuldade de diminuir a percepção de risco por Kothary e Solomon (1986).

Identificados unicamente pela escola foram: os alunos se divertirem e a resolução de problemas reais. Identificados somente pelos clientes foram: a concepção e a estrutura do



programa. Somente a empresa salientou fatores para não comprar: cursos no exterior como preferência e pouca necessidade do idioma.

**Quadro 29 Percepções de Distinção relativas à Produto pela escola e pela empresa**

<b>Tipo</b>	<b>Distinção de Produto</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
C*	Proprietário da escola	Quer promover ótimos resultados ...	... Padroniza o sistema, inspira confiança na continuidade da qualidade
	Professores	Nativos, de diferentes nacionalidades	Nativos, de diferentes nacionalidades
	Curso	Ajuda a resolver problemas reais ... ...	... A programação e a concepção A estrutura, a qualidade e a disciplina impostos ao programa
	Alunos	Percebem evolução do aprendizado Aproveitaram, se divertiram na escola	Percebem a evolução do aprendizado ...
NC**	Concorrência	...	Preferência por cursos no exterior
	Necessidade	...	Grau de necessidade não justifica

C\* Compra

NC\*\* Não Compra

Fonte: Elaborado pela autora

O único fator destacado pela escola encontrou correspondência na percepção dos clientes: a confiança na escola. Outros fatores decisivos para a compra citados por eles foram: o benefício mais representativo que o custo e os baixos custos não-monetários. Situação retratada por Teixeira e Paiva (2008), ilustrando quando a insignificância ou ausência de tais custos podem influenciar mais positivamente a decisão da compra, inclusive diminuindo a influência dos monetários. Para alguns alunos, no entanto, custos como o preço parecido com o de cursos no exterior e o cansaço constituir-se-iam em fatores para a não-compra.

A confiança na escola é uma distinção que precisa ser destacada. A autora observou-a muito forte e presente tanto nos respondentes da Empresa-cliente quanto nos respondentes da escola. É um dos principais objetivos de empresas prestadoras de serviços e de que esta escola pesquisada já desfruta. A manutenção dessa confiança também parece bastante provável.

**Quadro 30 Percepções de Distinção relativas à Preço pela escola e pela empresa**

<b>Tipo</b>	<b>Distinção de Preço</b>	<b>Escola de Imersão</b>	<b>Empresa-Cliente</b>
C*	Preço	...	Benefício sobrepujando o custo

	Sacrifícios	Qualidade, confiança e ética ...	Seriedade Ausência ou inexpressividade
NC**	Preço Sacrifícios	... ...	Parecido com cursos no exterior Cansaço

C\* Compra

NC\*\* Não Compra

Fonte: Elaborado pela autora

A disponibilidade de datas é a interseção entre as percepções sobre os fatores decisivos para a compra. A garantia de programas, ressaltada pela escola, não encontra novamente respaldo nos clientes, que, por sua vez, consideram a localização um fator para não comprarem novamente ou com maior frequência.

### Quadro 31 Percepções de Distinção relativas à Praça pela escola e pela empresa

Tipo	Distinção de Praça	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
C*	Programas Datas	Garantia Disponibilidade	... Disponibilidade
NC**	Localização	...	Localização

C\* Compra

NC\*\* Não Compra

Fonte: Elaborado pela autora

Como ocorrido desde o início, não houve interseção alguma neste item. Apenas um fator, considerado como decisivo para a compra, foi citado por alguns dos clientes: os anúncios em grandes veículos. De acordo com o Gestor da Escola, as ações de marketing parecem praticamente restringirem-se a esses anúncios e ao buscador Google.

Se por um lado a Escola parece desperdiçar a chance de, ao usufruir de uma imagem positiva, poder fazer-se ouvir numa sociedade supercomunicativa em que muitas empresas não tem essa mesma oportunidade, segundo Kapferer (1994), por outro ela parece poder se dar a este luxo. Kotler, Hayes e Bloom (2002) lembram que é possível que um sólido programa apóie-se no desenvolvimento criterioso de seus serviços, fazendo uso mínimo da propaganda.

### Quadro 32 Percepções de Distinção relativas à Comunicação pela escola e pela empresa

Tipo	Distinção de Comunicação	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
C*	Anúncios	...	Anúncios em grande veículo
NC**	...	...	...

C\* Compra

NC\*\* Não Compra

Fonte: Elaborado pela autora

Surpreendentemente e contrariamente ao que vinha ocorrendo, o P de Pessoas não obteve qualquer concordância em distinção. Enquanto a escola sobreleva apenas a habilidade dos professores de construir diversos tipos de aula, os alunos sobrelevam a atenção e a dedicação dos professores e também o perfil e os objetivos semelhantes dos alunos.

Um possível fator para a não-compra seria alunos com nível de conhecimento mais baixo.

### Quadro 33 Percepções de Distinção relativas a Pessoas pela escola e pela empresa

Tipo	Distinção de Pessoas	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
C*	Professores	Constroem diversos tipos de aulas	Atenção e dedicação
	Alunos	...	...
NC**	Alunos	...	Perfil e objetivos parecidos
			Nível de conhecimento baixo

C\* Compra

NC\*\* Não Compra

Fonte: Elaborado pela autora

Não houve coincidência neste item devido a somente a empresa ter fornecido um fator distintivo para a não-compra: o cansaço e o stress causados pelo processo. Os fatores decisivos para a não-compra deveriam ser tão valorizados e conhecidos como os fatores decisivos para a compra. Destacando o fator aqui identificado, não pareceu à autora que a Escola tenha o mínimo conhecimento sobre o cansaço e o stress relatados pelos alunos. Isso pode estar prejudicando recompras e, desconhecendo a causa, a Escola não tem como tomar atitudes a respeito.

### Quadro 34 Percepções de Distinção relativas à Processo pela escola e pela empresa

Tipo	Distinção de Processo	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
C*	...	...	...
NC**	Seqüência de atividades	...	Cansaço e stress

C\* Compra

NC\*\* Não Compra

Fonte: Elaborado pela autora

O mesmo ocorrido no item anterior repetiu-se aqui: a agradabilidade do lugar e o conteúdo e a objetividade do lugar foram os únicos itens fornecidos como fatores para a compra, sendo ainda citados apenas pelos clientes.

### Quadro 35 Percepções de Distinção relativas a Evidências Físicas pela escola e pela empresa

Tipo	Distinção de Evidências Físicas	Escola de Imersão	Empresa-Cliente
------	---------------------------------	-------------------	-----------------

C*	Local Material didático	...	Agradabilidade Conteúdo e objetividade
NC**	...	...	...

C\* Compra

NC\*\* Não Compra

Fonte: Elaborado pela autora

Foi confirmado o que Tavares (2008) afirmou que, se por um lado é difícil para os clientes definirem as características de um serviço, por outro o prestador do serviço muitas vezes vai tendo uma idéia cada vez mais vaga do que se constitui em atributos, benefícios e distinção, como também das associações enquanto relações que seu cliente faz. Essa gradação inversa de respostas foi claramente detectada tanto pela observação participante quanto pelos resultados das entrevistas.

## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS

### 5.1 Conclusões

Para o ambiente acadêmico, testar uma metodologia de posicionamento que percorre o caminho de características que, ao agregarem valor e representarem ganho efetivo, chegam a fatores decisivos para a compra, pode fazer deste estudo uma contribuição para Imagem e Posicionamento de serviços. Soma-se a isso a extensão da aplicabilidade do mix de marketing a estudos e práticas de outros temas.

Essa pesquisa foi realizada por meio de um estudo qualitativo, por meio de entrevistas realizadas com representantes da escola de imersão e de uma empresa cliente, bem como de observação participante.

Cumprindo o **objetivo geral**, verificar a consonância existente entre o posicionamento da escola de imersão sob a perspectiva dos prestadores de seu serviço e aquele percebido por um de seus clientes, tem-se que:

Os componentes do serviço que mais apresentaram convergência nas Características, entre o posicionamento descrito pela Escola e aquele percebido pela Empresa-cliente, foram Produto e ‘Pessoas Professores’. Em contrapartida, os elementos Praça, Comunicação e Processo apresentaram considerável divergência e os elementos Preço, ‘Pessoas Alunos’ e Evidências Físicas (com exceção de material didático) apresentaram divergência quase total.

Nos atributos, as convergências em Produto diminuíram um pouco, as de ‘Pessoas Professores’ mantiveram-se muitas e as de Processo aumentaram. As de Preço, mesmo aumentando, ainda apresentaram considerável divergência, como também manifestaram as Evidências Físicas. ‘Pessoas Alunos’, desta vez juntamente com Praça e Comunicação, apresentou somente divergências.

Posteriormente, nas percepções relativas aos benefícios, ‘Pessoas Professores’ mantiveram-se bastante convergentes e parte das de Produto mantiveram-se. Praça voltou a apresentar alguma convergência, como também o foi para ‘Pessoas Alunos’. Preço, Processo e Evidências Físicas não apresentaram qualquer convergência aqui. Não houve benefícios citados em Comunicação.

Houve pouca convergência de percepções em Associações – apenas Produto e ‘Pessoas Professores’ manifestaram convergência considerável, seguidos de somente uma em Preço. Os demais Ps apresentaram unicamente divergências.

As convergências diminuíram ainda mais na última etapa da metodologia, Distinção. Apenas duas coincidências em Produto e uma em Praça apareceram.

Isso vem mostrar que é realmente necessário que a Escola tenha conhecimento de como suas Características percorrem a metodologia até chegar a Distinção. Esse conhecimento pode ajudá-la a fazer com que todas as suas atividades comuniquem a mesma coisa, proporcionando um posicionamento ainda mais coerente.

Uma checagem de percepções entre os dois grupos de respondentes poderia revelar mais interseções. Crê-se, por isso, que a interseção entre as percepções dos dois grupos de respondentes possa vir a ser maior do que a apresentada nesta pesquisa. Ao conferir se um novo dado citado por um dos grupos encontra correspondência no outro, mais congruências poderão surgir.

Houve um forte indício de que muitos componentes do mix de marketing de serviços, devido às suas características inerentes, muitas vezes não sejam passíveis das classificações que Tavares (2008) elabora para cada um dos cinco elementos de sua metodologia. Enquanto Produto, Pessoas e Processo apresentaram características apenas intrínsecas, Preço, Praça e Comunicação apresentaram apenas as extrínsecas e Evidências Físicas ambas. Em atributos esse acontecimento foi menos visível, faltando apenas os não-relacionados em Praça. Em associações também foi baixa a ocorrência, ficando apenas Comunicação sem associações primárias e Processo sem associações secundárias.

A dissonância às vezes se dá apenas de etapa para etapa da metodologia, ou seja, o que é considerado característica para a Escola, por exemplo, é considerado atributo, benefício

ou distinção para a Empresa-cliente. Quando isso ocorre, as ações a serem tomadas pela organização prestadora de serviços são menos complexas do que quando um item existe para a Escola ou para a Empresa e não existe para o outro.

## **5.2 Implicações para a escola de imersão**

Alguns componentes pesquisados são visivelmente relegados a segundo plano ou mesmo ignorados de modo deliberado pela Escola, como é o caso da Promoção e das Evidências Físicas. Dando as falas dos respondentes inclusive a impressão que a Escola não se importa com a imagem advinda dessa decisão ou que, a seu ver, os alunos devem entender que tais componentes não têm importância e não afetam o resultado, a qualidade do serviço prestado. Ocorrendo isso, a Escola teria duas possibilidades: 1) o que realmente for importante para os clientes deve ser considerado pela Escola e ações tomadas no sentido de providenciarem o que os clientes desejam ou precisam; 2) o que não o for, deve ser comunicado aos clientes de forma que eles compreendam a postura da Escola, como parece ser o caso da infra-estrutura (há toda uma lógica por trás da sua simplicidade, o que poderia ser facilmente entendido pelos clientes) e da rigidez do processo (os alunos desconhecem que em outros cursos semelhantes a rigidez é ainda maior, de acordo com os professores).

Por outro lado, ocorreu uma situação inesperada quando, não havendo perguntas específicas sobre o proprietário da escola, ambos os grupos de respondentes o citaram, de maneira positiva, em várias etapas da pesquisa, chegando inclusive à etapa de Distinção. Em consonância com toda a literatura sobre a relevância do prestador em serviços profissionais, a Escola sabe o quão fundamental é o papel que o proprietário exerce para o sucesso deste serviço e isso encontra correspondência na percepção dos clientes. Ações de marketing podem basear-se mais na figura do proprietário seguindo tal constatação.

Ainda no mesmo item, prestadores do serviço, uma maior exposição do corpo docente em ações de marketing, como fotos e currículo no *website* por exemplo, entre outras ações de marketing, é aconselhável, tendo em vista o grau de motivação observado, a consciência

que eles têm sobre a importância no processo do papel que eles desempenham, além da correspondência existente na percepção dos clientes.

Saber o posicionamento que um serviço tem na mente dos seus clientes, principalmente no caso específico desta metodologia, a qual proporciona um caminho lógico até o ponto do que é decisivo dentro do processo decisório desses clientes, fornece subsídio para tomadas de decisão importantes de curto até longo prazo. Seja no sentido de ‘promover’ algum item dentro da metodologia, fazendo-o chegar até a Distinção, seja incluindo no seu mix de marketing algum item valorizado pelos clientes. O conhecimento das informações que esta metodologia proporciona mostra-se assim bastante relevante para o ambiente corporativo.

### **5.3 Limitações da Pesquisa**

Limitações inerentes a um estudo de caso estão presentes, como a impossibilidade de generalização dos resultados. Principalmente ao se tratar de uma escola que presta serviços profissionais para um nicho bem específico, tal impossibilidade se acentua.

A limitação mais presente concernente à metodologia relaciona-se com os resultados colhidos em benefícios simbólicos e em associações. Para aferição satisfatória de benefícios simbólicos, sugere-se, corroborando-se com Tavares (2008), a aplicação de outras técnicas que não a entrevista conforme foi empreendida neste trabalho, como por exemplo técnicas projetivas. Há realmente relutância dos entrevistados em assumir importância de um serviço para seu status por exemplo.

### **5.4 Sugestões para Pesquisas Futuras**

Muito embora os resultados obtidos não comportem generalizações ou extrapolações, prestam-se perfeitamente como fundamento para novas pesquisas sobre o tema.



Em relação à Metodologia de Escopo e Posicionamento de Marca de Tavares (2008), sugere-se:

- a) a inclusão de diferentes instrumentos de pesquisa para a definição do escopo e posicionamento de marcas é necessária em novas pesquisas. Aspectos mais subjetivos, como é o caso de benefícios simbólicos e de associações demandam tal medida;
- b) visando continuar o processo de desenvolvimento desta nova metodologia, sua aplicação em Bens, além de Serviços, torna-se também muito importante;
- c) fazer um estudo sobre a transformação dos elementos em uma equação estrutural, estabelecendo a seqüência dos seus elementos, de características até fatores distintivos. Saber em que nível encontram-se os componentes de um produto na mente dos seus clientes pode certamente ser um dado muito importante para o processo decisório de qualquer organização. Isso porque, ao detectar se uma característica não agrega valor, se um atributo não ofereceu ganho efetivo, se uma associação não é positiva ou se um benefício não é considerado determinante para a compra dá embasamento bastante seguro para a gestão deste produto;
- d) trazer os elementos contidos neste estudo de caso em relevo para a montagem dessa equação estrutural, fazendo então uma pesquisa quantitativa; e
- e) realizar uma checagem de percepções posterior às entrevistas, como uma segunda fase da pesquisa, pode revelar maior interseção dessas percepções entre os respondentes.

Já em relação à área de Serviços, sugerem-se principalmente pesquisas que aprofundem na questão de a postura e o desempenho do cliente influenciarem na imagem que o mesmo forma sobre a empresa prestadora de serviços, especialmente os educacionais, podem lançar novas luzes a esta área. Ter ciência que não basta prestar um bom serviço para ter uma imagem positiva, para ter o posicionamento desejado; ter os clientes adequados, informá-los sobre o serviço, ensiná-los e motivá-los a tirar o máximo proveito deste serviço parece ser igualmente necessário.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Managing Brand Equity**: capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press, 1991.
- AMBRÓSIO, V., SIQUEIRA, R. **Plano de Marketing**: passo a passo serviços. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- AZEVEDO, C. S. **Um Estudo da imagem institucional de uma IES na perspectiva de seus públicos do curso de administração**. Pedro Leopoldo, 2006, 100p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades Pedro Leopoldo.
- BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.
- BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.
- BARICH, H., KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 2, p. 97-104, 1991.
- BATESON, J. E. G., HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BLOOM, P. N. Effective Marketing for Professional Services. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 5, September-October, p. 102-110, 1984.
- BONI, V; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2 n. 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em: <[www.emtese.ufsc.br](http://www.emtese.ufsc.br)>.
- BORGES, A. A., CUNHA, M. V. M. Jr. Os mapas perceptuais do consumidor: o uso da técnica de multidimensional scaling como estratégia de representação dos mapas perceptuais do consumidor. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XVIII: 1999: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.
- COLNAGO, C. K., **A Comunicação Organizacional como Elemento Estratégico para a Construção da Identidade Corporativa e da Imagem Institucional das Empresas**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 30. Santos. 29 ago. - 2 set. 2007.
- CUNHA, A. M. O. **A mudança conceitual de professores num contexto de educação continuada**. Tese (Doutorado em Educação). São Paulo: Universidade de São Paulo. Faculdade de Educação. 1999.
- ENGEL, J. F., BLACKWELL, R., MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ERIKSSON, K., VAGHULT, A. L. Customer retention, purchasing behavior and relationship substance in Professional services. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 363-372, 2000.

ESPARTEL, L. B. e SLONGO, L. A. Atributos de produto e motivação de compra no mercado jornalístico do Rio Grande do Sul. **Anais...** 23 ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999.

ESPINOZA, F. S, HIRANO, A. S. As Dimensões de Avaliação dos Atributos Importantes na Compra de Condicionadores de Ar: um estudo aplicado. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 97-117, out./dez. 2003.

FITZSIMMONS, J., FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRANÇA, J. L., VASCONCELLOS, A. C. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2007. 255 p. (Coleção aprender ;15)

GRÖNROOS, C. **Marketing gerenciamento e serviços**: a competição por serviços perceptuais do consumidor: Um estudo exploratório no setor de condicionadores de ar. Seminários em Administração FEA-USP - 25 e 26 de março de 2003.

GÜNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa**: esta é a questão? (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n. 07). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. Disponível em: <[www.unb.br/ip/lpa/pdf/07QualQuant.pdf](http://www.unb.br/ip/lpa/pdf/07QualQuant.pdf)>.

GUTMAN, J. A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. **Journal of Marketing**, v. 46, p. 60-72, 1982.

Haley R. I. (1968). Benefit Segmentation: a decision-oriented research rool, **Journal of Marketing**, vol. 32, pp. 30-35.

HONDERICH, T. **The oxford companion to philosophy**. Oxford: Oxford University Press, 1009p, 1995.

HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. **Posicionamento Competitivo**: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. São Paulo: Makron Books, 1996.

KAMINSKI, S. R. **Valores, Benefícios, Atributos e Dimensões Simbólicas no Consumo de Música do Estilo New Metal**: uma análise exploratória. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

KAPFERER, J. **Strategic Brand Management**: new approaches to creating evaluating Brand Equity. New York: Free Press, 1994.

KOTHARY, V., SOLOMON, R. H. **On advising services-oriented clients**. Austin: Austin State University, 1986.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. FOX, K. F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. HAYES, T., BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços Profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

\_\_\_\_\_.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LEFKOFF-HAGIUS, R., MANSON, C. H. **The Role of Tangible and Intangible Attributes in Similarity and Preference Judgment**. *Advances in Consumer Research*, vol. 17, p. 135-143, 1990.

LIMA, J. B. Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em Administração de Empresas. Enanpad, 1999. In: ENANPAD, 23. 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** . Porto Alegre : ANPAD, 1999. v. -. p. 1-15.

LOVELOCK, C., GUMMESSON, E. Whiter services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, Aug 2004: 20-41.

\_\_\_\_\_. WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 1999 . cap. 10.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F. N., AUAD, M. Nicho de mercado - um conceito ainda indefinido. **Anais... SEMEAD 2.**, 21 e 22/10/1997 - Memórias CLADEA 1997 - Assembléia Anual - 08 a 10/10/1999.

MELLO, S. C.; PEREIRA, M.; ARAÚJO, A.; SILVA, M. Aplicação do SERVQUAL em escolas de idiomas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., Curitiba, 2002. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002.

MOTTA, Fernanda Miranda Vasconcelos. **A imagem institucional da UFMG**: Universidade Federal de Minas Gerais: um estudo na perspectiva dos alunos do Curso de Graduação em Administração. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 2000.196p.: il. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais Faculdade de Ciências Econômicas. Centro de pós-graduação e pesquisa em Administração.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 1, n. 3, 2 sem/1996.

OLINS, W. **Corporate identity: making business strategy visible through design**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1990.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, 12-40, 1988.

PEREIRA, L. H., QUEIROZ, A. A. F. S. L. Diferenciação e vantagem competitiva em serviços profissionais. In: Jornada Científica de Mato Grosso do Sul. 2., 2002. **Anais...** Campo Grande - MS - Brasil 2002.

PERUZZO, Cicília M. Krohling. Mídia local e suas interfaces com a mídiacomunitária. Anuário Unesco-Umesp de Comunicação Regional. São Bernardo do Campo: Cátedra Unesco-Umesp, 2003. p. 52-78.

RIES, A., TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. 8. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: Free Press, 1973.

SEBRAE. **Cursos de Idiomas**. (Série Guia prático como montar). São Paulo: SEBRAE/SP, 1996. 37p.

\_\_\_\_\_. **Cursos de idiomas**. São Paulo: SEBRAE/SP, 1996. 37p. (Série Guia prático como montar)...

SENGER, I.; PAÇO-CUNHA, E.; SENGHER, C. M. O estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico. **Revista de Administração**, v. 2, n. 3, p. 93-116, 2004.

SERRALVO, F. A., FURRIER, M. T. Tipologias do posicionamento de marcas: um estudo conceitual no Brasil e na Espanha. **Revista Galega de Economía**, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-14

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Fundamentos do posicionamento de marcas – uma revisão teórica. Seminário de Administração da USP - SEMEAD, 7., **Anais...**, 2004.

SILVA, A. F.. A formação da Imagem e seu Processo de Comunicação Empresarial. 2005. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.unec.edu.br>>. Acessado em 15 de abril de 2008.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações rurais industriais**, Lavras, v.7, n. 1, p. 70-81, 2005.

TAVARES, M. C. **Gestão de Marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra, 2008.

\_\_\_\_\_. AFONSO, T. **Segmentação: o Que Antecede à Estratégia de Mercado Alvo**. ... Cepead, 2006.

TEIXEIRA, R., PAIVA, E. L. *Trade-offs* em serviços customizados e o ponto de vista do cliente. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 457-480. Abr./Jun. 2008.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.; IKEDA, A. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **Gestão.Org**, Recife, v. 3, n. 1, jan./abr. 2005. Disponível em: <[www.gestaoorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br)>, Acesso em: 13 out. 2008.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, V. A., TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em Marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **RAC**, Curitiba, v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005: 09-33.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A -

	CARACTERÍSTICAS (descrição/propriedades)	ATRIBUTOS (agregadores de valor)	BENEFÍCIOS (ganhos)	ASSOCIAÇÕES (relações e lembranças)	DISTINÇÃO (fatores decisivos)
<b>PRODUTO</b> . Curso (imersões + programação de acompanhamento)					
<b>PREÇO</b> . Custos monetários . Custos não monetários					
<b>PRAÇA</b> . Localização . Datas . Duração					
<b>PROMOÇÃO</b> . Ações de marketing					
<b>PESSOAS</b> . Corpo docente . Corpo discente . Profs phone classes . Demais funcionários					
<b>PROCESSO</b> . Aulas . Demais atividades . Recreação . Phone Classes . Exercícios follow- up					
<b>PROVA FÍSICA</b> . Instalações . Equipamentos . Material didático . Site					