
INTANGIBILIDADE NO SERVIÇO EDUCACIONAL: ESTUDO EM UM CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

INTANGIBILITY AT EDUCATIONAL SERVICE: A CASE STUDY OF AN UNDERGRADUATE COURSE OF
BUSINESS ADMINISTRATION

Kenny Basso
Instituição Faculdade Meridional – IMED

Verner Luis Antoni
Universidade de Passo Fundo - UPF

RESUMO

O artigo apresenta os resultados de um estudo, desenvolvido com o intuito de analisar a intangibilidade do serviço de ensino, por meio da identificação de seus pontos críticos, bem como os efeitos causados por ela quando da escolha de um curso a partir da percepção de atores presentes no mercado (profissionais da área de administração, vestibulandos e alunos matriculados). A pesquisa foi exploratória e qualitativa, com uso de análise de conteúdo para geração dos resultados. Dentre os elementos identificados para reduzir a intangibilidade do curso está a necessidade de um corpo docente que utilize uma didática de ensino que aproxime os conceitos teóricos à prática da administração.

PALAVRAS-CHAVE

Serviço Educacional. *Stakeholders*. Intangibilidade. Administração. Marketing.

ABSTRACT

The article presents the results of a study undertaken in order to examine the intangibility of the education service by identifying their critical points and the effects caused by it when selecting a course from the perception of market actors (professionals in the area of administration, candidates and students enrolled). The research was exploratory and qualitative, with the use of content analysis to generate results. Among the items identified to reduce the intangibility of the course is the need for faculty to use a didactic approach to teaching the theoretical concepts that close the practice of administration.

KEY-WORDS

Educational service. Stakeholders. Intangibility. Management. Marketing.

INTRODUÇÃO

O setor de serviço representa, segundo Lovelock e Wright (2003), mais da metade das atividades econômicas na maioria dos países em desenvolvimento e mais de 70% nas economias altamente desenvolvidas, sendo responsável por um grande desenvolvimento de novos postos de trabalho.

Bateson e Hoffman (2001) e Lovelock e Wright (2003) comentam que os serviços fazem parte do dia-a-dia dos indivíduos. Quando estão em casa, esses usam os serviços de eletricidade, televisão por assinatura; enquanto no trabalho, necessitam de correio, internet, bancos, e ainda no lazer, utilizam cinema e teatro. O desenvolvimento intelectual também necessita do uso de um serviço, o educacional.

Sendo assim, a transmissão do conhecimento em educação superior caracteriza-se essencialmente como um serviço que, segundo Lovelock e Wright (2003, p. 5), é “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”. Da mesma forma, Siqueira e Carvalho (2006) consideram o ensino em administração como prestação de serviço, uma vez que desenvolve

atividades essenciais, tal como a transmissão de conhecimentos através de aulas e palestras, ao mesmo tempo em que fornece serviços de apoio como biblioteca e secretaria.

De acordo com dados do INEP (2006), existem atualmente 2.398 instituições de ensino superior no Brasil, sendo 2.141 privadas e 257 públicas. No Estado do Rio Grande do Sul estão localizadas cento e três (103) Instituições de Ensino Superior, sendo 93 públicas e 10 privadas. Nesse mercado, o Estado é responsável pela oferta de 131.739 vagas entre instituições públicas e privadas.

Na área de administração, segundo o INEP (2006), são ofertados 3.327 cursos e ou habilitações em nível de graduação no país e 187 só no Estado do Rio Grande do Sul.

Como indicam os números do INEP (2006), a competição também ocorre nos cursos de Administração, onde se verifica uma das maiores ofertas de vagas nesse setor, o que, para Antoni (2004), implica na busca por uma maior orientação para o mercado, pois os clientes devem ter seus desejos e suas expectativas atendidas frente ao serviço que irão contratar, no caso, um curso de bacharelado em Administração. Para tanto, as

instituições de ensino estão tendo que promover certas revoluções em termos de adaptação quanto a suas formas de gestão, ensino, pesquisa e extensão, para assim poderem estabelecer vínculos e contatos mais diretos com o mercado (SOUZA *et al.*, 2004).

No entanto Ford, Joseph e Joseph (1999) afirmam que as instituições educacionais são as que mais apresentam resistência na aplicação de técnicas de direcionamento para o mercado, em comparação com outras organizações de serviços.

Concomitantemente, também preocupados com a competitividade, Carvalho e Vergara (2000) afirmam que o serviço oferecido, ou seja, o ensino, é de difícil mensuração e tangibilização, uma vez que os seus efeitos só poderão ser constatados no futuro, ou seja, a instituição vende uma “promessa”, e, sendo assim, não pode ser testada pelos indivíduos no curto prazo.

Como as empresas prestadoras de serviço, as preocupações de uma instituição de ensino superior são semelhantes, e devem ser encaradas da mesma forma, com o intuito de captar e manter clientes, visando a permanecer no mercado de forma competitiva.

Do mesmo modo, Svensson (2006) julga ser importante pesquisar o relacionamento entre executor e receptor do serviço, procurando identificar percepções e lacunas.

Nesse contexto, o artigo apresenta a metodologia e os resultados de um estudo desenvolvido em uma Instituição de Ensino Superior localizada ao Norte do Estado do Rio Grande do Sul, que teve como objetivo analisar a intangibilidade do serviço de ensino através da identificação de seus pontos críticos, bem como os efeitos causados pela mesma, quando da escolha de um curso. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo-exploratório junto a atores externos e internos (profissionais atuantes no mercado, vestibulandos e alunos matriculados

no curso em funcionamento), que pudessem influenciar na concepção de um curso de bacharelado em administração. Como produto principal do estudo, foram geradas informações que podem balizar o entendimento da vontade dos consumidores de um serviço educacional e formas que podem ser trabalhadas a fim de reduzir a intangibilidade e a “promessa” futura do serviço educacional.

Para uma melhor compreensão do artigo, num primeiro momento é apresentado o referencial teórico referente a serviços, intangibilidade, competição e marketing no ensino superior; na sequência, é detalhada a metodologia utilizada e os resultados da pesquisa desenvolvida. Por fim, são discutidas as conclusões e implicações do estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Serviços

Por muito tempo, as definições de serviço passaram pela preocupação de diversos estudiosos. De acordo com definição apresentada por Zeithaml e Bitner (2003), serviços são atos, processos e performances que não necessitam ser físicos, tal como os bens, e preveem valor agregado em sua prestação, sob formas como: conveniência, experiência, economia de tempo, conforto.

No mesmo sentido Kotler e Armstrong (1993, p. 413) definem serviço como “um ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem e sua execução pode não estar ligada a um produto físico”. Para Lovelock e Wright (2003), serviço, embora possa utilizar-se de bens físicos para sua prestação, caracteriza-se por ser essencialmente intangível, uma vez que o seu resultado também não resulta em posses.

Além da intangibilidade, na qual os serviços não podem ser tocados, eles possuem mais três características essenciais como: inseparabilidade

ou simultaneidade, ou seja, são consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos; perecibilidade, pois não podem ser estocados; variabilidade ou heterogeneidade, já que possuem alta variabilidade no seu desempenho, sendo que dificilmente serão disponibilizados da mesma forma duas vezes (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; KOTLER; ARMSTRONG, 1993; SVENSSON, 2006).

Essas características, para Albrecht (1998), tornam o serviço algo perecível, irreproduzível e irreversível, considerando a interação deste com o cliente. Já para Svensson (2006), as características dos serviços refletem a sua natureza essencialmente interativa, evidenciando a importância da qualidade e da satisfação das expectativas dos clientes.

Gianesi e Corrêa (1996) destacam que o conhecimento das características e especificidades dos serviços são de fundamental importância para a dinamização e execução do mesmo no meio organizacional. Ciente das características dos serviços é importante ressaltar cinco lacunas identificadas por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), que ocorrem na produção e consumo de um serviço:

a) Lacuna entre a expectativa do consumidor e a percepção da empresa, retratando que as empresas deixam de perceber quais são as reais expectativas do consumidor;

b) Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço. Faltam definições acerca de indicadores e padrões que se ajustem à satisfação das expectativas do consumidor, percebidas pela organização;

c) Lacuna entre as especificações de qualidade do serviço e sua execução. Falta de identificação e ação para o preparo adequado à realização do serviço, com o fim de atingir os padrões esperados;

d) Lacuna entre a execução do serviço e as comunicações externas. Declarações e

comunicações da organização destoam das reais expectativas dos consumidores e dos serviços prestados pela organização;

e) Lacuna entre o serviço percebido e o esperado. Quando o consumidor avalia o desempenho da empresa de maneira diferente e subestima a qualidade do serviço.

Quanto às classificações dos serviços, Lovelock e Wright (2003) os enquadram em quatro grupos, considerando o aspecto operacional:

- Ações tangíveis para pessoas: serviços dirigidos aos corpos das pessoas. Exemplo: assistência médica e fisioterapia;

- Ações tangíveis para bens: serviços dirigidos a posses físicas. Exemplo: lavanderias e transporte de cargas;

- Ações intangíveis para pessoas: serviços dirigidos às mentes das pessoas: Exemplo: ensino e religião;

- Ações intangíveis para bens: serviços dirigidos a bens intangíveis. Exemplo: contabilidade e transmissão de dados.

Este estudo, porém, será focado nos serviços educacionais, para os quais há o estímulo mental, isto é, o serviço ocorre por meio de ações intangíveis direcionadas a provocar estímulos mentais nos indivíduos que o consomem.

Sendo intangíveis, os serviços educacionais são detentores de grandes riscos. Conforme destacam Bateson e Hoffman (2001), o risco percebido é maior porque é difícil para o consumidor prever o serviço, ou seja, poder prever como se comportarão todas as variáveis englobadas. Isso o leva a buscar diversas estratégias de redução de riscos, sendo uma delas a busca pela maior tangibilidade do serviço prestado.

Athiyaman (1997) afirma que os estudantes possuem expectativas com relação ao curso, pois

esperam adquirir novas habilidades através de experiências vivenciadas em sala de aula, gerando assim uma pressão sobre a instituição que deve prover um serviço cada vez melhor. Como abordam Giansi e Corrêa (1996), a percepção do cliente em relação ao serviço é formada em cada uma das interações que ele tem com a organização prestadora.

Talvez a melhor forma para descrever este processo de interação é a expressão “momentos da verdade”, definida por Normann (1993) para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. Da mesma forma, a prestação de serviços envolve a vivência, por parte do cliente, de uma série de momentos da verdade. A percepção em relação ao serviço é formada em cada uma destas interações.

Um encontro de serviço, por sua vez, é um período de tempo durante o qual os clientes e as organizações interagem diretamente (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Vale destacar que estes encontros não se limitam à dimensão interpessoal, mas englobam todos os aspectos da organização com os quais o consumidor possa relacionar-se, incluindo, além do fator pessoal, as facilidades físicas e outros elementos visíveis (GROVE; FISK, 1983). No mesmo raciocínio, Athiyaman (1997) afirma que os estudantes percebem o serviço através das interações entre a instituição e o aluno.

Nisto observa-se que, para alguns tipos de serviços, a percepção de tangibilidade é essencial para garantir segurança e confiança para o consumidor. Hutton e Richardson (1995) colocam que, dentre todas as variáveis à disposição da organização, os elementos tangíveis do serviço são potencialmente aqueles que podem ser mais prontamente controláveis pelos gestores.

Intangibilidade

Das características do serviço, a intangibilidade é considerada a mais importante (BRADY *et al.*, 2005). Os mesmos autores (2005) afirmam que

ela não é característica só dos serviços, tal como a tangibilidade não existe só nos bens, podendo tanto bens quanto serviços ter ambas as características.

No mesmo raciocínio, Vargo e Lusch (2004) dissertam que não há um serviço ou bem que seja puramente intangível ou tangível, uma vez que todos os bens possuem algum componente de serviço e, por assim dizer, intangível; e os serviços possuem formas de representações tangíveis, elucidando a criação de um continuum para avaliação do grau de tangibilidade de bens e serviços.

Porém, nesta distinção, os serviços têm uma avaliação difícil de ser feita antes da aquisição. Mas, devido à quantidade de experimentação, a avaliação pode ser feita durante o consumo ou no pós-compra (GOYAL, 2006). Kotler e Armstrong (1993) afirmam que a intangibilidade acontece quando o serviço não pode ser provado, sentido, tocado ou até mesmo cheirado antes da compra, resultando assim em pouca ou nenhuma interação do consumidor com o serviço na pré-compra.

A falta de elementos tangíveis nos serviços faz com que as decisões de compra, na percepção do consumidor, sejam mais arriscadas (GOYAL, 2006). Da mesma forma, Laroche *et al.* (2004) afirmam que a intangibilidade aumenta a percepção de risco do consumidor em uma transação. No entanto, o grau de intangibilidade do serviço fornece informações úteis para que os consumidores tomem suas decisões. Da mesma forma, quanto mais tangível o serviço for, menor será o risco percebido pelo consumidor (BRADY *et al.*, 2005).

Serviços que possam transmitir elementos tangíveis são mais facilmente aceitos pelos consumidores, uma vez que têm o risco reduzido e a possibilidade real de experimentação antes do uso (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). Os mesmos autores afirmam que é possível verificar

o grau de intangibilidade dos serviços também em processos de entrega, de consumo e nos resultados pós-compra.

Sendo assim, o valor de um serviço pode estar relacionado com a quantidade de itens tangíveis que este possui e, ou, coloca à disposição dos consumidores, tornando-se, assim, mais fácil de ser percebido e avaliado (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).

A intangibilidade também é responsável por dificultar a transmissão de informações a respeito do serviço, fazendo com que as mensagens e imagens sejam difíceis de serem transmitidas, com consistência, para o consumidor.

A intangibilidade pode ser distinguida entre intangibilidade física, que não pode ser tocada, e mental, que não pode ser processada na mente, de acordo com Bateson (1979), que ainda conclui que o serviço pode ser duplamente intangível. Nisto, McDougall e Snetsinger (1990) conceituam a intangibilidade mental como o grau em que um serviço pode ter sua imagem formada na mente do consumidor.

Na mesma distinção, Laroche, Bergeron e Goutaland (2001) incluem uma terceira dimensão de intangibilidade, a generalidade, que abrange as dualidades entre acessibilidade e inacessibilidade, abstrato e concreto, geral e específico.

Ao tratarem do papel de tangibilidade no serviço, Zeithaml e Bitner (2003, p. 236) destacam que o cenário de serviços é composto por “aquilo que uma organização mostra para o exterior e, por isso, pode ser fundamental na formação das impressões iniciais ou para a construção das expectativas dos clientes”.

Os elementos que garantem tangibilidade ao serviço também podem ser encarados como diferenciadores para a organização, quando o seu projeto apresenta características distintas daquelas de seus concorrentes. Além disso, os elementos

que garantem uma certa tangibilidade podem ser usados para comunicar exatamente qual o segmento de mercado para que o serviço está direcionado, bem como para reposicionar a organização, buscando novos nichos de mercado (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Da mesma forma, ao discutirem as evidências físicas dos serviços, Zeithaml e Bitner (2003, p. 233) apontam que “os elementos genéricos de evidência física incluem todos os aspectos de instalações físicas da organização, bem como outras formas de comunicação tangível, quer sejam atributos exteriores quer sejam atributos interiores”. Bitner (1992) apresenta contribuições para a compreensão dos sistemas de prestação de serviços, explorando os conceitos que envolvem os ambientes sociais e físicos através da experiência, transação ou evento de serviço. Este conceito, que é fundamentado nas áreas de marketing, psicologia ambiental, comportamento organizacional, encontrou aceitação entre estudiosos da área de marketing de serviços (BATESON; HOFFMAN, 2001, ZEITHAML; BITNER, 2003).

Segundo Vargo e Lusch (2004), as implicações do marketing sobre a intangibilidade recaem sobre os gerentes das organizações, os quais devem atentar para a tangibilização de seus serviços no mercado, tentando, de formas diversas, fornecer ao menos percepções tangíveis aos consumidores.

Por fim, Bebeko (2000) disserta ser necessário as organizações de serviço conhecerem as expectativas dos consumidores para, então, formular estratégias de marketing adequadas a reduzir a intangibilidade na oferta do serviço.

Competição e Marketing em Instituições de Ensino Superior

A competição crescente no setor de ensino brasileiro não é algo novo, porém é um fenômeno que exige atenção dos gestores de Instituições de Ensino Superior (ANTONI, 2004). De acordo

com o mesmo autor (2004), é vital para essas instituições, que almejam permanecer no mercado, tomar ciência dos desejos e preferências dos seus clientes e clientes potenciais. Esta competitividade é uma implicação da globalização, tão discutida no meio empresarial, e que afeta também as instituições de ensino superior, que, segundo Odin e Manicas (2004), não competem apenas pela demanda de educação superior, mas também por recursos para a pesquisa. Ainda, Eboli (1999) trata que a educação está conectada com a modernidade e a competitividade, uma vez que atua no desenvolvimento dos indivíduos e, por consequência indireta, na sociedade e nas organizações do meio.

As instituições de ensino superior, como unidades mercadológicas constituídas e atuantes, passam a tratar seus estudantes como consumidores, em uma perspectiva como descrita por Eagle e Brennan (2007), na qual eles são encarados como consumidores participantes, pois atuam na construção do serviço e também fazem parte dos processos inerentes ao sucesso ou insucesso do mesmo no tempo (KELLEY *et al.*, 1990; SIMPSON; SIGUAW, 2000). Por outro lado, Maringe (2006) afirma que os estudantes estão assumindo uma postura mais consumista, quando da tomada de decisão relacionada à escolha de uma instituição de ensino superior. Contudo, cabe aos gestores dessas instituições atentarem não só aos alunos-consumidores, mas também aos diversos *stakeholders* que interferem em seus processos, de alguma forma (KOTLER; FOX, 1994; NAUDÉ; IVY, 1999). Kotler e Fox (1994), constatando os conflitos de interesses dos diversos públicos, consideram que um público torna-se mercado quando a instituição decide que deseja atrair certos recursos (participação, colaboração, doações entre outras formas de recursos) desse público, através de um grupo de benefícios ofertados em troca.

Ainda Kotler e Fox (1994) evidenciam diversos *stakeholders* possíveis para uma instituição de

ensino superior, dentre os quais estudantes potenciais, alunos matriculados e a comunidade empresarial. Em observância a Tachizawa e Andrade (2001), uma IES deve ter uma constante melhora em seus processos educacionais, despendendo cada vez mais atenção a expectativas e desejos mais específicos e exigentes por parte dos seus *stakeholders*, o que, em um ambiente competitivo, deve ser feito pelo marketing bem estruturado da instituição de ensino.

Neste ambiente competitivo, Venkatesh (2001) afirma que o marketing em instituições de ensino superior começou a ser trabalhado como ferramenta gerencial, uma vez que passaram a ser encontradas missões e objetivos desconexos com a realidade mercadológica vivida, necessidade de sustentação para determinadas ações e departamentos, nascimento de programas e cursos similares, falta de diferenciações entre instituições concorrentes, redução de tempo por parte dos estudantes, necessidade de otimização dos recursos monetários e o aumento do custo da instrução.

O marketing em instituições de ensino superior, segundo Kotler e Fox (1994), ocorre quando os gestores passam a analisar seus ambientes, mercados, concorrentes, avaliar forças e fraquezas e desenvolvem um sentido claro de missão, mercados-alvo e posicionamento de mercado.

Os processos de marketing das instituições de ensino superior devem procurar entender os atributos valorizados pelos estudantes atuais quando da decisão de ingresso, que, por sua vez, diferem dos atributos valorizados antigamente (ABRAHAMSON, 2000). Nisto, vários estudos já foram feitos, visando a entender tais atributos (GALOTTI; MARK, 1994; FORD; JOSEPH; JOSEPH, 1999; HU; HOSSLER, 2000). Entender os atributos é recorrer ao entendimento das percepções da idealização de um curso, de uma

instituição, e, por conseguinte, entender as expectativas e desejos que devem ser atendidos pelo serviço a ser prestado. Determinar quais atributos de um serviço são valorizados pelos consumidores é essencial para uma instituição direcionar seus processos para satisfação dos seus *stakeholders*. No entanto, cabe à instituição ter conhecimento desses atributos (GUSTAFSSON; JOHNSON, 2004).

Durvasula, Lysonski e Mehta (2000) citam que uma das atividades do marketing é manter o cliente satisfeito durante o maior período de tempo possível, e que tal patamar se atinge quando o serviço entregue está de acordo ou é superior ao esperado pelo mesmo.

Uma distinção acerca da intenção de compra do consumidor e do efetivo serviço envolve questionamentos em torno de que interesses, objetivos e necessidades são atendidos através da aquisição do serviço (JAAKKOLA, 2007). Através de questionamentos, busca-se entender os processos que norteiam as decisões dos consumidores. Para responder a esses questionamentos, o marketing utiliza-se da pesquisa de campo para analisar quais os itens devem ser trabalhados e de que forma devem sê-lo, para que atinjam os objetivos esperados com sucesso. De acordo com Kohli e Jaworski (1990), uma preocupação com a satisfação dos clientes deve instigar a organização a efetuar pesquisas que gerem informações necessárias para o correto direcionamento das ações da organização, em prol da satisfação das expectativas e desejos do cliente.

MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida ocorreu ao Norte do Estado do Rio Grande do Sul, em uma Instituição de Ensino Superior, em que o objeto de estudo foi o Curso de Bacharelado em Administração.

O estudo foi desenvolvido seguindo a orientação de Hair *et al.* (2005), sendo considerada

uma pesquisa de cunho exploratório qualitativo, tendo por objetivo a descoberta de itens pouco ou nada conhecidos pelos pesquisadores.

Partindo de informações obtidas em dados secundários, relativos ao setor de ensino superior (KOTLER; FOX, 1994), bem como de entrevistas com *experts* (professores de marketing, pesquisadores em ensino superior e gestores de Instituições de Ensino Superior) chegou-se à definição dos atores a serem pesquisados: profissionais que atuam no mercado (gestores de empresas e representantes de entidades de classe); vestibulandos com interesse em ingressar em um curso de administração (clientes potenciais); e acadêmicos inseridos em diferentes níveis do curso de administração oferecido pela instituição.

Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados, grupos de foco e entrevistas em profundidade, seguindo orientações de Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2006).

Professores de marketing, pesquisadores em ensino superior e gestores de Instituições de Ensino Superior foram selecionados segundo critério de conveniência e representatividade na área, para formular, juntamente com o referencial teórico apresentado no artigo, os roteiros que posteriormente foram utilizados na realização dos grupos de foco e entrevistas de profundidade com os atores anteriormente definidos.

A técnica de grupos de foco foi aplicada junto aos alunos de diferentes níveis, com representatividade na turma, que frequentavam o curso de administração da instituição. Foram realizados dois grupos, os quais apresentaram de 8 a 12 participantes.

O público de profissionais foi explorado por meio de entrevistas de profundidade, nas quais os entrevistadores (alunos treinados e que atuam na Empresa Júnior do Curso de Administração da Instituição), de posse do roteiro de entrevista, se

dirigiram aos estabelecimentos de trabalho dos profissionais, procedendo assim às entrevistas. Foram entrevistados líderes de classe e empresários com representatividade na comunidade. Esses atores foram definidos a partir de dados secundários das próprias entidades de classe (Associações Comerciais, Associações Industriais, Câmara de Dirigentes Lojistas, Câmaras de Indústria e Comércio, SindiLojas, Associação de Comércio e Indústrias de Serviços e Agropecuária, Associação de Revendedores de Combustíveis, Círculos Operários, Associação de Municípios, Associação de Shoppings e Associações livres de empresas). O número de entrevistas realizadas foi de doze (12), até que se conseguisse uma saturação de termos.

Junto aos vestibulandos, também foram desenvolvidas entrevistas em profundidade nos mesmos moldes do que foi efetivado para os profissionais. Estas ocorreram em escolas e cursos preparatórios para vestibular. Foram selecionados para as entrevistas apenas vestibulandos com interesse em cursar administração. Com eles, foram realizadas nove (9) entrevistas em profundidade, distribuídas pela cidade sede da instituição pesquisada.

Tendo as transcrições das entrevistas e dos grupos de foco, foi realizada uma análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2004, p.33), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Procedeu-se então uma codificação categórica através de uma análise léxica e semântica das mensagens transcritas (BARDIN, 2004). Tal categorização foi efetuada com o auxílio do *software SPHINX*.

RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS

Pode-se constatar, a partir da análise de conteúdo dos dados coletados, que há cinco principais pontos críticos através dos quais a

intangibilidade de um curso de ensino superior é percebida, e, sendo assim, pode ser minimizada a ponto de constituir um diferencial frente aos concorrentes e tornar-se preferência de escolha para os consumidores alvo.

Um curso de bacharelado em administração, por não necessitar de muitos artefatos e laboratórios, tem o *corpo docente* como principal elemento capaz de transmitir uma maior tangibilidade. É analisando os professores que os entrevistados, em sincronismo, analisam o curso. A tangibilidade está diretamente relacionada ao conhecimento, didática e relacionamento humano do professor com o aluno. Suas características pessoais enquanto indivíduo participante da sociedade também são observadas.

“Qualidade dos professores, não adianta ser doutor, tem que saber passar o conhecimento; existe muita preocupação do aluno em passar, pegar o diploma e do professor atingir metas, dar o conteúdo programado, ninguém na realidade está preocupado com o conhecimento” (Grupo de Foco Acadêmicos - 1).

“Ter interação aluno e professor, tem alguns que fazem o curso ficar muito ruim por falta de atitudes dessas” (Entrevista de Profundidade Profissionais - 09).

Há uma preocupação quanto à forma com que os professores exercem a docência, ou seja, a forma com que os mesmos transmitem o conhecimento (didática). No entanto, os professores adequados para reduzir a intangibilidade do serviço prestado devem ter uma boa formação e titulação adequada, que é, para os entrevistados, básica e obrigatória a qualquer *corpo docente*, não constituindo assim grandes diferenciais para o curso.

“Tem uma boa parte que tem excelente qualificação, mas está faltando didática para trabalhar com aluno, a instituição deveria estimular o professor a se motivar” (Grupo de Foco Acadêmicos - 2).

INTANGIBILIDADE NO SERVIÇO EDUCACIONAL: ESTUDO EM UM CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

“Não adianta ter conhecimento e não saber aplicar, o mesmo se aplica aos professores” (Entrevista de Profundidade Potenciais - 8).

“Professores que tenham didática e títulos” (Entrevista de Profundidade Potenciais - 2).

Porém, a forma com que o professor aplica seus conhecimentos em sala de aula, sua didática, deve aproximar o aluno das realidades do mercado. Mesmo valorizando e dizendo que a titulação dos professores é importante, de nada adianta, se esses não conseguirem levar o conhecimento de forma aplicada ao aluno, que o faça conhecê-lo e à região em que está inserido. Verifica-se uma vontade do ator acadêmico em poder sentir como será atuar na profissão após formado, quando este ator demonstra o desejo de ter professores que lhe mostrem como é o mundo fora da faculdade

“Quando uma faculdade está trabalhando no mercado a gente pode tirar conclusões mais certas sobre o curso” (Entrevista de Profundidade Potenciais – 6).

“Muitos de nós olham pra ver o que os amigos da gente fazem no curso, tipo o que eles praticam, qual a forma, onde, pra ver se o curso vai ser mesmo interessante para nós, para ver se é o que queremos” (Entrevista de Profundidade Potenciais – 5).

Neste sentido, nota-se que o envolvimento com o mercado de trabalho traduz uma necessidade de um maior envolvimento dos alunos através dos conteúdos ministrados, e pela relação teoria e prática, a partir das particularidades da região encontradas no meio empresarial.

“Não chega o curso estar trabalhando no mercado, ele tem que estar é voltado para as necessidades da região, a gente vê coisas que... tipo os caras fazendo coisas que não tem nada a ver com os negócios desenvolvidos na região, querem fazer muita novidade e às vezes o que só precisa para aproximar o curso do mercado é mostrar aos alunos como é que a gente trabalha, como

funcionam as coisas na região, porque em cada lugar é diferente” (Grupo de Foco Acadêmicos - 1).

Um curso de bacharelado em administração também pode ter sua tangibilidade reduzida pelo contato maior com a comunidade em si, buscando formas de atuação comunitária, e, portanto, visto e valorizado pela comunidade, que, por sua vez, passa a enaltecê-lo enquanto curso.

“Busca o desenvolvimento da cidade, qualifica o ambiente de trabalho e deixa mais competitivo; isso favorece o desenvolvimento das empresas e da cidade” (Grupo de Foco Acadêmicos - 2).

A busca pela tangibilidade de um curso também permeia a prática da profissão, como supra elucidado. Os acadêmicos devem ser motivados a participar de projetos criados pela instituição, que, por sua vez, tem o papel de disponibilizar meios de prática para os alunos, envolvendo a comunidade e posterior processos de comunicação e divulgação de tais atos.

“Só se torna tangível quando você consegue colocar em prática durante o dia-a-dia e não em sala de aula” (Grupo de Foco Acadêmicos - 2).

“A universidade deve acompanhar o mercado, dar ênfase na parte prática –estágios” (Grupo de Foco Acadêmicos - 2).

Por fim, o quinto elemento emergente da análise de conteúdo e através do qual a tangibilidade de um curso pode também ser transmitida aos *stakeholders* são as *características dos profissionais egressos*. Nessa categoria, foram incluídas as citações, que remetem a uma visão das formas de atuação do profissional egresso no mercado, como meio de vislumbrar o curso, ou seja: há uma percepção do curso através da análise das características de atuação no meio empresarial que os profissionais formados por ele detêm.

“O curso fica muito mais visível quando a gente consegue perceber as características diferente daqueles profissionais que já se formaram no curso” (Grupo de Foco Acadêmicos - 1).

“Os profissionais que atuam com a gente no mercado mostram como o curso é, porque a gente pode ver neles o que eles aprenderam, é uma forma de ver o resultado do curso, de enxergar como o curso funcionou para fazer com que aquele cara virasse um profissional bom para o mercado” (Entrevista de Profundidade Profissionais – 08).

A formação das opiniões e, por conseguinte, a percepção da tangibilidade do serviço de ensino é verificada pelo meio empresarial também através das características de trabalho dos profissionais. Sendo assim, cabe ao curso trabalhar as características dos egressos, ou seja, moldá-los de acordo com as expectativas do mercado.

“O egresso chega ao mercado com muita carência da parte prática” (Entrevista de Profundidade Profissionais – 2).

“Uma boa base acadêmica auxilia no desenvolvimento do perfil e, na minha opinião, do egresso do curso” (Entrevista de Profundidade Profissionais – 07).

Por fim, a análise dos dados indica as expectativas, dos diversos atores, de como deve ser formatado um curso de administração para transmitir maior segurança e confiança através de demonstrações de tangibilidade do mesmo.

De acordo com os atores, o corpo docente é um importante elemento na tangibilização de um curso de administração. O envolvimento com o mercado, por meio de parcerias para estágios, e a aproximação proveniente das práticas exercidas pelo docente, enquanto atuante do mercado, são valorizados, demonstrando que as ações da instituição de ensino impactam no mercado (EBOLI, 1999). De uma forma recíproca, as ações e direcionamentos do mercado irão influenciar na

instituição, a ponto de ser necessária uma constante orientação para o mercado (ANTONI, 2004), tramitando assim em um patamar de maior tangibilidade ao curso. Isso indica a necessidade de uma aproximação entre os conhecimentos transmitidos durante os processos educacionais e os conhecimentos aplicados no dia-a-dia e vivenciados na prática do mercado. Já o currículo, enquanto ponto crítico para a tangibilidade do serviço, é mencionado através da prática e o contato dos profissionais com o mercado. Quanto à estrutura física, ela tem o ferramental tecnológico como um dos itens principais para tornar o curso menos intangível.

Neste contexto, a análise dos dados demonstra que os cinco principais pontos a serem tratados pela instituição de ensino superior, para transmitir uma maior tangibilidade ao serviço de ensino, são: corpo docente, estrutura física, currículo, envolvimento do curso com o mercado de trabalho e as características dos profissionais egressos.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Conforme apresentadas, as categorias tornam-se importantes indicadores de direção, para nortear as atividades de gestão de um curso de administração, de forma a focar um melhor atendimento aos seus *stakeholders* (ABRAHAMSON, 2000), por meio do tratamento correto dos itens que transmitem tangibilidade ao serviço e tornam possível a redução da lacuna existente entre as expectativas dos clientes e a percepção da empresa (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Do mesmo modo, a orientação para o mercado está ligada não só à performance da organização de serviço, mas também à performance dos colaboradores da organização, em si, conforme apontam Lytle e Timmerman (2006). Os mesmos autores (2006) ainda afirmam

que a performance de tais organizações está relacionada também à performance financeira e operacional da organização, sendo, portanto, importante para uma IES.

O serviço educacional tem sua execução, tal como outros tipos de serviços, bastante atrelada à pessoa que o executa (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). No caso, o professor, e isso o torna, assim, parte importante no processo de construção e execução do serviço. Com isso, são necessários à tangibilização do curso: aperfeiçoamento constante do corpo docente, para provê-lo de didática necessária para transmitir as aulas de forma adequada; técnicas de relacionamento interpessoal, bem como incentivos para que exerça educação continuada, aperfeiçoando-se. Da mesma forma, a análise dos dados remete à importância da participação ativa do professor no meio empresarial, já identificada em pesquisa anterior, realizada por Ford, Joseph e Joseph (1999). Assim, os *stakeholders* podem sentir como será desempenho do mesmo através da visualização do desempenho dos profissionais na prática organizacional; e também, quem estiver consumindo o serviço, poderá ter um contato maior com o seu futuro, pois o professor poderá trazer a realidade prática para mais próximo da teoria discutida em sala de aula.

Porém, por ser um serviço em que se ter uma atenção também à estrutura física, isto é, o cenário onde tal será prestado (GROVE; FISK, 1983; ZEITHAML; BITNER, 2003), a estrutura física deve contar com itens que possibilitem a ligação com o mercado (salas para debates e testes práticos), bem como com itens que permitam, ao aluno, o desenvolvimento pleno de seu conhecimento (biblioteca).

O currículo também faz parte dos elementos principais a transmitirem tangibilidade, de tal forma que deve se aproximar ao máximo do mercado,

envolvendo a teoria e a prática de forma concomitante, desde o início do curso.

Por sua vez, o envolvimento do curso com o mercado de trabalho é outro elemento que transmite tangibilidade do serviço educacional aos *stakeholders*, diminuindo assim o risco de aquisição (BATESON; HOFFMAN, 2001), pois é possível notar uma maior aproximação com o ambiente de trabalho futuro do estudante, reduzindo assim o nível de “promessa” do curso.

Completando os cinco principais elementos responsáveis por garantir uma maior tangibilidade ao serviço educacional em um curso de bacharelado em administração, identifica-se a presença das características dos profissionais egressos como transmissores de tangibilidade. Os *stakeholders* identificam, nos profissionais egressos, características que consideram como oriundas da formação no curso e, assim, passam a entender este processo, e as características que este possa vir a ter. De outro modo, é importante analisar os profissionais egressos, pois estes se constituem em formadores de opinião, segundo Kotler e Fox (1994).

Sendo assim, o estudo da intangibilidade auxilia a melhor orientar o curso para o mercado (ANTONI, 2004), fornecendo percepções mais tangíveis aos *stakeholders* (BEBKO, 2000) e, por conseguinte, reduzindo os riscos da transação (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004; BRADY et al., 2005; GOYAL, 2006).

Em estudos futuros, é indicada a inclusão dos professores no grupo de *stakeholders* a serem analisados, o que não é tarefa fácil, visto que, no estudo, esse grupo não esteve presente devido a sua pouca disponibilidade, ou mesmo vontade de participar como ator da pesquisa. Mesmo sem sua participação, a visão deste público torna-se importante, pois os professores são os principais prestadores do serviço educacional (KOTLER;

FOX, 1994). Outro grupo indicado para ser pesquisado são os alunos evadidos do curso, para analisar suas razões em comparação com as informações obtidas junto aos outros atores definidos. Indica-se também a mensuração e hierarquização dos elementos encontrados pela pesquisa qualitativo-exploratória através da execução de uma pesquisa de cunho quantitativo-descritivo.

A priori, a maior limitação desse estudo se refere a suas generalizações dos resultados, visto que foi realizado em um mercado, curso e instituição específica, com uso de uma metodologia não adequada para a expansão dos resultados para outros contextos.

Finalmente, destaca-se a importância da pesquisa de marketing, que pode ser usada de diversas formas e em diferentes contextos (JAVALGI; MARTIN; YOUNG, 2006) para o desenvolvimento de cursos de graduação, gerando, dessa forma, indicadores que norteiam a gestão, o ensino, a pesquisa e a extensão, através do entendimento das expectativas de diferentes atores desse mercado, proporcionando serviços de maior qualidade e, ao mesmo tempo, auxiliando na geração de processos criativos e inovadores, que impliquem na criação de vantagens competitivas para esse produto e para as organizações que o ofertam.

Kenny Basso
Instituição Faculdade Meridional – IMED

Mestre em Administração e Negócios pela
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Endereço profissional:
Faculdade Meridional.

Rua Senador Pinheiro, 304 - Rodrigues
99070-220 - Passo Fundo, RS - Brasil

Telefone: (54) 30456100

www.imed.edu.br

kenny@imed.edu.br

Verner Luis Antoni
Universidade de Passo Fundo - UPF

Doutor em Engenharia da Produção pela
Universidade Federal de Santa Catarina.

Endereço profissional

Universidade de Passo Fundo, Faculdade de
Economia e Administração, Centro Regional de
Economia e Administração.

Km 171 - BR 285 - São José

99001-970 - Passo Fundo, RS - Brasil - Caixa-
Postal: 611

Telefone: (54) 3168237 Ramal: 8245 Fax: (54)
31111307

www.upf.br

antoni@upf.br

Data de submissão: 01/06/2009

Data de aprovação: 19/06/2009

Sistema de avaliação double blind review.

Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

| Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira | Prof. Dr. Mârcio
Teixeira Reis Neto

REFERÊNCIAS

- ATHIYAMAN, Adee. **Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education.** *European Journal of Marketing*, [S. l.], v. 31, n. 7, p. 528-540, 1997.
- ABRAHAMSON, T. Life and death on the Internet: To web or not to web is no longer a question. *Journal of College Admission*, [S. l.], v. 168, p. 6-11, 2000.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANTONI, Verner Luís. **A Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional: um Estudo nos Cursos de Bacharelado em Administração da Região Sul do Brasil.** 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEP, UFSC, Florianópolis, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BATESON, John E. G. Why We Need Service Marketing. In: FERRELL, O. C.; BROWN, S. W.; LAMB, JR C. W. **Conceptual and Theoretical Development in Marketing.** Chicago: American Marketing Association, 1979. p. 131-146.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, Douglas K. **Marketing de serviços.** 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- BEBKO, Charlene Pleger. **Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality.** *Journal of Services Marketing*, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 9-26, 2000.
- BITNER, Mary Jo. Servicescape: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, [S. l.], v. 56, n. 2, p. 57-71, Apr. 1992.
- BRADY, Michael K.; BOURDEAU, Brian L.; HESKEL, Julia. The importance of brand cues in intangible service industries: an application to investment services. *Journal of Services Marketing*, [S. l.], v. 19, n. 6, p. 401-410, 2005.
- CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. Repensando os Roteiros de Marketing de Serviços: análise crítica da teoria dos scripts cognitivos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- DURVASULA, Srinivas; LYSONSKI, Steven; MEHTA, Subhash C. Business-to-business marketing Service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines. *European Journal of Marketing*, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 433-452, 2000.
- EAGLE, Lynne; BRENNAN, Ross. Are students customers? TQM and marketing perspectives. *Journal of Quality Assurance in Education*, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 44-60, 2007.
- EBOLI, Marisa. Educação e modernidade nas organizações: desafio de implantar sistemas educacionais competitivos. In: EBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI.** São Paulo: Schumaker, 2000. p. 61-75. (Coletânea Universidades Corporativas).
- FORD, John B; JOSEPH, Mathew; JOSEPH, Beatriz. **Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: the case of service quality perceptions of business students in New Zealand and the USA.** *Journal of Services Marketing*, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 171-186, 1999.
- GALOTTI, K. M.; MARK, M. C. How do high school students structure an important life decision? A short-term longitudinal study of the college decision-making process. *Research in Higher Education*, [S. l.], v. 35, n. 5, p. 589-607, 1994.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, L. H. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.
- GOYAL, Anita. **Consumer Perception Towards the Purchase of Credit Cards.** *Journal of Service Research*, [S. l.], v. 6, p. 179-190, 2006.
- GROVE, S. J.; FISK, R. P. The dramaturgy of service exchange: an analytical framework for services marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. **Emerging Perspectives on Services Marketing.** Chicago: American Marketing Association, p.45-49, 1983.
- GUSTAFSSON, Anders; JOHNSON, Michael D. Determining Attribute Importance in a Service Satisfaction Model. *Journal of Service Research*, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 124-142, 2004.

HAIR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HU, S.; HOSSLER, D. Willingness to pay and preference for private institutions. **Research in Higher Education**, [S. l.], v. 41, n. 6, p. 685-701, 2000.

HUTTON, James D.; RICHARDSON, Lynne D. Healthscape: the role of the facility and physical environment on consumer attitudes, satisfaction, quality, assessments and behaviors. **Health Care Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 48-61, 1995.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Página institucional**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2007.

JAAKKOLA, Elina. Purchase decision-making within professional consumer services: Organizational or consumer buying behavior? **Marketing Theory**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 93-108, 2007.

JAVALGI, Rajshekhar G.; MARTIN, Charles L.; YOUNG, Robert B. Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 12-23, 2006.

KELLEY, S.W.; DONNELLY, J.H.; SKINNER, S.J. Customer participation in service production and delivery, **Journal of Retailing**, [S. l.], v. 66, n. 3, p. 315-350, 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAROCHE, Michel; BERGERON, Jasmine; GOUTALAND, Christine. A Three-Dimensional Scale of Intangibility. **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 26-38, 2001.

LAROCHE, Michel; MCDUGALL, Gordon H. G.; BERGERON, Jasmín; YANG, Zhiyong. Exploring How Intangibility Affects Perceived Risk. **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 373-380, 2004.

LYTLE, Richard S.; TIMMERMAN, John E. Service orientation and performance: an organizational perspective. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 136-147, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, Christopher; GUMMESSON, Evert. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 20-42, 2004.

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

MCDUGALL, G.; SNETSINGER, D. The intangibility of services: measurement and competitive perspectives. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 27-40, 1990.

MARINTE, Felix. Implications for positioning, recruitment and marketing. **International Journal of Educational Management**, [S. l.], v. 20, n. 6, p. 466-479, 2006.

NAUDÉ, Pete; IVY, Jonathan. The marketing strategies of universities in the United Kingdom. **The International Journal of Educational Management**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 126-136, 1999.

NORMANN, Richard. **Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

ODIN, Jaishree K.; MANICAS, Peter T. **Globalization and Higher Education**. Hawaii: University of Hawaii Press, 2004.

SIMPSON, Penny M.; SIGUAW, Judy A. Student Evaluations of teaching: an exploratory study of the faculty response. **Journal of Marketing Education**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 199-213, 2000.

SIQUEIRA, Rodrigo Pereira; CARVALHO, José Luis Felício. Qualidade do Serviço Educacional Prestado por Escolas de Administração: Confronto Entre uma Universidade Pública e uma Faculdade Privada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

INTANGIBILIDADE NO SERVIÇO EDUCACIONAL: ESTUDO EM UM CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SOUZA, Eda Castro Lucas de; SOUZA, Cristina Castro Lucas de; ASSIS, Simone de Araújo Góes; ZERBINI, Thais. Métodos e Técnicas de Ensino e Recursos Didáticos para o Ensino do Empreendedorismo em IES Brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2006, Curitiba (PR). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

SVENSSON, Göran. Sequential service quality in service encounter chains: case studies. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 51-58, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

UMASHANKAR, Venkatesh. The Importance Of Managing Points-Of-Marketing In Marketing Higher Education Programmes - Some Conclusions. **Journal of Services Research**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 125-141, 2001.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 324-335, 2004.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Problems and strategies in service marketing. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 49, n. 2, p. 33-46, 1985.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviço: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.