



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Crescitelli, Edson; Mandakovic, Tomislav  
TANGIBILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO EM CURSO DE MBA  
Organizações & Sociedade, vol. 16, núm. 50, julio-septiembre, 2009, pp. 497-517  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638283007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# TANGIBILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM CURSO DE MBA

Edson Crescitelli\*  
Tomislav Mandakovic\*\*

## RESUMO

Dentre os setores da economia, o de serviços é considerado, atualmente, como o de maior perspectiva de crescimento. Mas, a questão da intangibilidade na comunicação de serviços ainda representa um desafio para profissionais e estudiosos. Um segmento representativo desse panorama traçado sobre o setor de serviços é o de cursos de pós-graduação *lato sensu*, os *Master in Business Administration* - MBA, devido à sua importância social e à competitividade no setor. Assim, como a questão da tangibilidade do serviço é tratada nos processos de comunicação de marketing aplicado na divulgação de cursos de MBA's, se refere à pergunta que motivou este estudo. O método de investigação adotado envolve revisão bibliográfica, pesquisa de campo com 458 alunos de cursos de MBA e análise da forma de comunicação dos cursos de MBA. Os resultados encontrados indicam que as escolas parecem ainda não se preocupar com a questão da tangibilização dos serviços

**Palavras-chave:** Marketing de serviços. Comunicação. Cursos de MBA

## SERVICE TANGIBILIZATION IN THE MARKETING COMMUNICATION PROCESS: AN EXPLORATORY SURVEY OF THE MBA SECTOR

## ABSTRACT

Of all sectors of the economy, the service sector is currently considered as having the greatest prospects for growth. However, the issue of intangibility in the communication of services still represents a challenge for professionals and scholars. In this scenario figure graduate courses, in particular the Masters in Business Administration - MBA, for their social importance and competitiveness in the sector. Therefore, the issue that motivated this study was how service tangibility is handled in the processes of marketing communication applied to the advertising of MBA courses. The research method adopted involves a literature review and field research with 458 students on MBA courses and an analysis of the communication model of MBA Courses. The results indicate that the business schools still do not seem to worry about the issue of service tangibilization.

**Key words:** Services marketing. Communication. MBA programs

\* Pós-doutor pela Chapman School of Business da Flórida International University. Prof. da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 903. Cidade Universitária, São Paulo/SP, Brasil. E-mail: edsonc@usp.br

\*\* Doutor pela University of Pittsburgh. Prof. da Escola de Negócios da Flórida International University – FIU. E-mail: tomisenior@hotmail.com

Dentre os setores da economia, o de serviços é considerado atualmente como o de maior perspectiva de crescimento (HOFFMAN; BATESON, 2003: 4) e será o principal responsável pela sustentação da atividade econômica mundial nos próximos anos. O destaque obtido pelo setor de serviços, especialmente em países com maior nível de desenvolvimento, deve-se a um conjunto de fatores (LOVELOCK; WIRTZ, 2006:7) que estão revolucionando o setor, dentre os quais pode-se destacar: privatizações, inovações tecnológicas, desenvolvimento do terceiro setor e globalização. Além desses fatores, o setor de serviços é fomentado pelos fabricantes de bens físicos que incorporam, cada vez mais, serviços aos seus produtos finais.

Complementando esse quadro, hoje, cerca de 80% da população mundial vive em centros urbanos, e não é difícil perceber que isso demanda serviços de toda natureza. Basta olhar ao redor para perceber que o serviço está em, praticamente, todas as partes (GRÖNROOS, 2003:12).

É nesse cenário favorável ao crescimento do setor de serviços que se formam as condições para o surgimento e o desenvolvimento do marketing de serviços, cuja finalidade é propiciar conceitos e técnicas de marketing adequada às exigências específicas desse setor. Parte do esforço para desenvolver atividades de marketing orientadas para o setor de serviços está concentrada no processo de comunicação mercadológica, atividade que desempenha papel essencial para o sucesso das organizações que atuam nesse setor, uma vez que o serviço é um bem intangível, diferentemente do produto que é um bem físico. Lovelock e Wright (2001:32) definem intangibilidade como "característica distinta dos serviços que impossibilita que sejam tocados ou apropriados da mesma maneira que os bens físicos". Dessa forma, o setor de serviços depende muito da eficácia da comunicação para persuadir o cliente a adquirir produtos que não podem ser tangibilizados antes da compra.

Uma consequência natural do processo evolutivo pelo qual passa o setor de serviços é o aumento da competitividade entre as empresas que atuam nos diferentes segmentos do setor. A disputa ou manutenção de mercados é um processo que, atualmente, afeta em maior ou menor grau quase todos os segmentos do setor de serviços, especialmente em relação à qualidade (PARASURAMAN; ZEITHALM; BERRY, 1985). Portanto, à medida em que o setor de serviços segue sua trajetória de crescimento, o desenvolvimento do marketing de serviços se torna um fator, cada vez mais, relevante para todas as organizações que nele atuam.

Como parte integrante do marketing de serviços, o processo de comunicação com o mercado ganha destaque (sem demérito do valor de todos os demais itens que compõem o marketing de serviços) por ser uma área essencial para o sucesso de qualquer empresa nesse setor (HOFFMAN; BATESON, 2003:215), mas que ainda apresenta desafios para estudiosos e profissionais de marketing.

Um segmento representativo sobre o setor de serviços traçado acima é o de cursos de pós-graduação *lato sensu*, os *Master in Business Administration* - MBA, pois esse segmento envolve prestação de serviços, tem representatividade econômica, importância social, apresenta alta competitividade e a necessidade da aplicação das técnicas de marketing de serviços, especialmente para a efetividade nos processos de comunicação com o mercado.

A educação superior no Brasil, apesar de ter melhorado nos últimos anos, ainda apresenta desníveis e distorções relevantes (BANDEIRA *et al*, 1998). Muito embora, o ensino superior seja prioritário, do ponto de vista social, sobre cursos de pós-graduação *lato sensu*, existe uma crescente demanda por cursos do tipo MBA, motivada pela postura das empresas que, com frequência cada vez maior, privilegiam profissionais com esse tipo de formação. Em consequência, jovens recém formados na graduação procuram um curso de MBA para aumentarem suas chances de ingresso no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 1995). Esse contexto torna os cursos de MBA, por vezes, mais uma marca de qualificação profissional do

que um curso de formação acadêmica tradicional. Por outro lado, dada a demanda atraente, existe um acelerado crescimento da quantidade e diversidade de cursos do tipo MBA, tornando o mercado bastante competitivo (CRESCITELLI; IKEDA; CAMPOMAR, 2002). Essa competitividade tem provocado, por vezes, um comportamento mais comercial do que acadêmico por parte das instituições promotoras desse tipo de curso no processo de captação de alunos.

A escolha por esse segmento específico do setor de serviços é motivada pelo desafio que tais cursos representam para as entidades que os oferecem no mercado (HARVEY; BUSHER, 1996). Primeiro, pela falta de tradição das instituições em “vender” ensino, pois esse serviço é considerado, ao menos em seus formatos convencionais, uma atividade de interesse social na qual a demanda, ao menos até então, era inferior à oferta. Segundo, pelo fato do mercado consumidor ser formado por um público altamente esclarecido e exigente – basicamente profissionais de mercado – acostumados a agir de acordo com as regras mercadológicas no seu comportamento de compra, incluindo a aquisição de cursos de MBA.

A questão da intangibilidade na comunicação de serviços, que representa um desafio no setor (MITTAL, 1999:99), torna-se mais relevante nesse tipo de serviço, pois a contratação (ou a aquisição) de serviços educacionais do tipo de cursos de MBA envolve alto valor de aquisição (em torno de R\$ 30 mil), tempo prolongado (600 horas/aulas, em média) e a busca por maior valorização pessoal e profissional. Isso significa que o processo de decisão de compra tende a ser (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000) totalmente planejada, e a missão da comunicação passa a ser a de persuadir por meio da tangibilização (HOFFMAN; BATESON, 2003:234; MITTAL, 1999: 99) do serviço ofertado, atuando nas fases de pré-compra, compra e pós-compra.

Por essa razão, a questão que motivou este estudo foi como a questão da tangibilidade do serviço é tratada nos processos de comunicação de marketing aplicado na divulgação de cursos de MBA's.

Considerando que este projeto é de caráter exploratório, já que tem como finalidade obter uma melhor compreensão do fenômeno estudado (ZIKMUND, 2000; RICHARDSON, 1999), o método de investigação adotado envolve revisão bibliográfica, pois “a análise de dados secundários disponíveis é uma etapa essencial no processo de definição do problema: não se deve coletar dados primários antes da análise completa dos dados secundários” (MALHOTRA, 2001:68). A investigação é complementada por uma pesquisa de campo, composta de duas etapas. Na primeira, uma *survey* com 458 alunos de cursos de MBA de diferentes e destacadas escolas de negócios do Brasil, na qual se procurou explorar os fatores que interferem no processo de decisão dos alunos, incluindo as ações de comunicação desenvolvidas. Já a segunda etapa, foi baseada nos resultados encontrados na primeira e constitui uma análise da forma de comunicação indicada como a mais utilizada pelos entrevistados, ou seja, nesse caso, os *sites* das escolas que oferecem cursos de MBA.

Assim, este projeto está estruturado em quatro partes. Na primeira, é feita uma revisão bibliográfica dos temas pertinentes ao estudo. Já na segunda, é traçado um panorama do segmento de MBA. Na terceira, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa de campo, inicialmente sobre o comportamento dos alunos e, posteriormente, a verificação dos *sites* das escolas. Finalizando, são feitas considerações sobre os resultados encontrados, bem como apresentadas as limitações desta pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## Revisão da Literatura

O arcabouço teórico deste projeto está fundamentado em três áreas conceituais de marketing, que envolvem o ambiente e o objetivo analisado, são elas: marketing de serviços, comunicação de marketing e comportamento do consumidor. Os principais fundamentos de cada uma dessas áreas que se relacionam ao tema proposto são abordados na sequência.

## Marketing de serviços

Historicamente, o marketing teve seus fundamentos e estudos desenvolvidos a partir da visão de produtos e não de serviços. Porém, "o marketing de serviços é diferente do marketing de mercadorias em muitos aspectos e que requer estratégias e táticas diferentes, as quais não são plenamente abordadas pelos textos tradicionais sobre o tema" (ZEITHAML; BITNER, 2003, PREFÁCIO). O marketing orientado para serviços, ou seja, o *marketing de serviços* inicia-se com a finalidade de desenvolver fundamentos, técnicas e abordagens de marketing orientadas, especificamente, para o setor de serviços, objetivando atingir o mesmo nível de efetividade encontrado na área de marketing de produto (ZEITHALM; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

Apesar de aparecerem freqüentemente juntos e, às vezes, até como sinônimos, bens e serviços não são exatamente as mesmas coisas. "Bens podem ser definidos com objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos" (HOFFMAN; BATESON, 2003:4-5). Distinguir produto de serviço apenas pelos critérios de tangibilidade e intangibilidade é uma forma muito simplista, pois serviços podem incluir ( LOVELOCK; WRIGHT, 2001:4; HOFFMAN; BATESON, 2003: 4) aspectos físicos ou tangíveis, ao mesmo tempo, em produtos podem incluir, por sua vez, serviços ou bens intangíveis.

Dessa forma, Lovelock e Wright (2001:5) definem serviço como

um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Uma distinção do serviço é a intangibilidade, mas muito dos itens que compõem o serviço são tangíveis. Portanto, serviços são compostos por atributos físicos como equipamentos e instalações e fator humano, ou seja, as pessoas que executam o serviço. Porém, nem todos os tipos de serviços apresentam a mesma proporção entre esses dois fatores na sua composição (HOFFMAN ; BATESON, 2003; LOVELOCK ; WIRTZ, 2005). Então, a partir dessa relação desigual, pode-se fazer uma classificação da predominância da importância de cada forma nos diferentes tipos de serviços.

Os serviços, a exemplo dos produtos, podem ser classificados, além das formas descritas anteriormente, pela duração de seus benefícios e da entrega. A duração dos benefícios pode variar dependendo do tipo de serviço. Alguns são mais breves como, por exemplo, o brilho de um sapato, que dura até ele ficar sujo novamente. O corte de cabelo, que dura até o cabelo voltar a crescer. Outros tipos de serviços, porém, têm benefícios permanentes, como educação, por exemplo. A duração do benefício tem diversas implicações na aplicação do marketing de serviços, pois cada uma delas gera um tipo diferente de relacionamento com os clientes e exige estratégias diferenciadas.

Na prestação de serviços, o custo do tempo é um importante componente. Portanto, as tolerâncias de tempo admitidas devem ser controladas. A divergência entre o tempo previsto e o tempo real gasto na prestação de serviços pode ser classificada em dois níveis: interna e externa. A divergência interna está ligada à lucratividade da operação e a externa com a percepção dos clientes. Em ambos os casos, quanto maior a divergência, pior. Os profissionais envolvidos na formatação do serviço devem tentar estabelecer padrões e faixas de tolerâncias bem claras, com forma de garantir a qualidade no serviço e sua lucratividade.

## Comportamento do consumidor

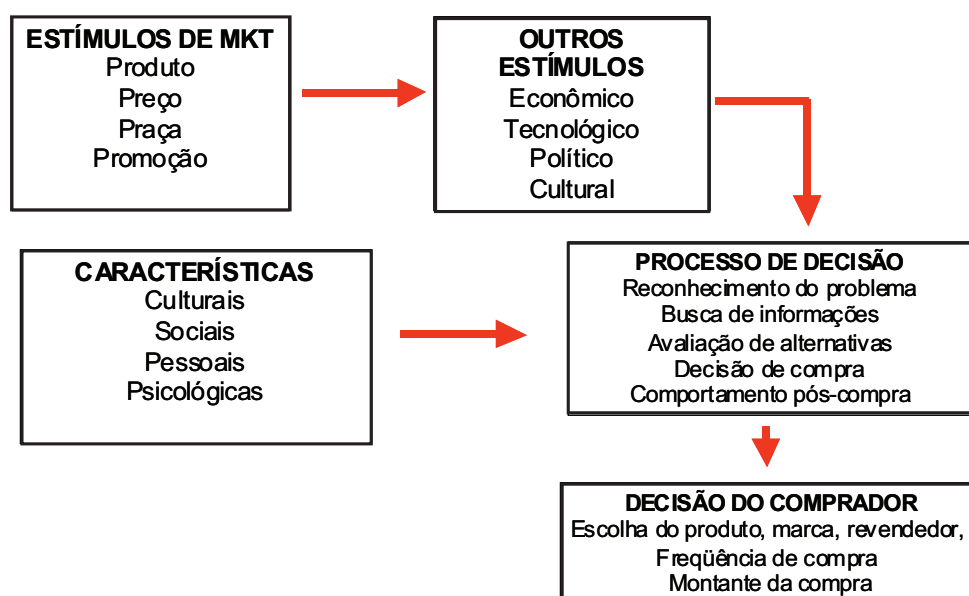
O processo de decisão é uma atividade que ocorre constantemente na mente do consumidor. Todo o tempo o consumidor está decidindo – em relação a um determinado serviço ou produto – sobre a compra (se sim ou não; quando, onde e

como pagar); sobre o consumo (se consome ou não, quando e como consumir) e sobre o descarte de produto (jogar fora, repassar, revender ou reciclar). Essa última etapa ganha mais destaque à medida que cresce a conscientização sobre a preservação do meio-ambiente.

A tomada de decisão envolve três fatores determinantes (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000), quais sejam: diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos. A natureza do processo de decisão envolve, portanto, diversos aspectos, conforme ilustrado na Figura 1, porém, eles não são constantes para todas as circunstâncias, variando conforme o produto/serviços e o segmento de mercado.

Dessa forma, os tipos de processo decisório podem ser classificados como: Escala do processo decisório – a complexidade do processo de decisão não é constante, ela depende da natureza do produto, do conhecimento prévio do consumidor e do valor envolvido; compra inicial – pode envolver a solução de problema ampliado, o que requer um processo mais detalhado e conseqüente menor alteração da opção em compras futuras; a solução limitada de problema – que envolve a compra sem muito planejamento e pode ser alterada a cada vez que é executada; e, finalmente, a solução de problema de médio alcance – envolve compras repetidas (que envolvem a solução de problema repetido, tomada de decisão habitual composta por lealdade à marca ou à empresa e inércia) e categorias especiais de comportamento de compra (compra por impulso e busca de variedades).

**Figura 1 – Modelo de Comportamento do Consumidor**



Fonte: adaptado de Kotler; Keller, 2006; Engels, Blackwell e Miniard, 2000; Solomon, 2002.

A decisão por um curso de MBA é um processo complexo no qual o fator tempo exerce papel importante (O'NEILL, 2003:312; CUBILLO; SÁNCHEZ; CERÍÑO, 2006). Esse tipo de decisão demanda tempo prolongado e envolve um comportamento de compra que pode ser classificado como de solução de problema ampliado (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000:103), no qual "o processo decisório é particularmente detalhado e rigoroso". Os fatores que levam a esse comportamento são o alto valor do investimento necessário, o tempo requerido dentro e fora da sala de aula e a importância do curso na formação pessoal e profissional. Portanto, a escolha de um curso de MBA requer um alto envolvimento do aluno potencial, pois uma decisão equivocada pode gerar danos de ordem significativa.

O processo decisório de compra envolve sete estágios: reconhecimento da



necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas de pré-compra, compra, consumo, avaliação do consumo pós-compra e despojamento (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD 2000:92). O processo de divulgação atua de forma mais incisiva nos estágios de busca de informações, avaliação de alternativas e, também, no estágio de avaliação do consumo pós-compra, reforçando a decisão tomada, uma vez que o tempo para conclusão do serviço vendido é, relativamente, longo.

### Comunicação no marketing de serviços

Muito embora o marketing de serviços tenha se desenvolvido de forma substancial nos últimos anos, algumas áreas ainda apresentam muitos desafios a serem superados. Um deles é a da comunicação de marketing aplicado ao setor de serviços (BERRY, 1980; BOSHOF, 2002; ABERNETHY; BUTLER, 1992). O desafio que se apresenta nessa área é o de transmitir mensagem persuasiva, com o intuito vendedor junto ao público-alvo de um determinado serviço, uma vez que ele não pode ser tangibilizado nas ações de comunicação. Serviços são abstratos e o grande desafio (LOVELOCK; WIRTZ, 2006:106) dos profissionais de marketing é construir evidências tangíveis que envolvem os serviços.

Para Hoffman e Bateson (2003:234), o foco da comunicação de um produto deve ser oposto ao tipo de domínio ao qual ele está relacionado. Assim, a comunicação de um produto predominantemente tangível, como cosméticos, deve ter sua comunicação mais orientada para aspectos mais abstratos. Já a comunicação de um produto predominantemente intangível, como transporte aéreo, ao contrário, deve procurar explorar mais evidências físicas para obter um efeito satisfatório.

As evidências tangíveis não recebem – apesar de sua importância na prestação de serviços – a devida atenção dos profissionais de marketing de serviço. As evidências tangíveis no marketing de produto estão no próprio produto, já no serviço, essas evidências estão nas porções físicas que envolvem a prestação de serviços, como *layout* das peças envolvidas, uniformes das pessoas e ambientação do local no qual os serviços são prestados. Porém, buscar evidências físicas na comunicação de serviços, além de não ser a única forma de tangibilizar o serviço ofertado, nem sempre é suficiente para se obter resultados satisfatórios, pois alguns serviços apresentam maior grau de intangibilidade do que outros (ZEITHALM; BITNER, 2003: 363).

A estratégia de comunicação de serviços pode envolver além de evidências físicas (MATTILA, 2000: 36), ou seja, foco em aspectos tangíveis, outras formas de abordagens (MITTAL, 2002: 425), tais como: i) Performance documental (Registro do desempenho) – documentar e citar estatísticas de desempenhos anteriores; ii) Performance episode (Comprovação do desempenho) – apresentar um caso real de prestação do serviço; iii) Service consumption documentation (Registro do desempenho consumado) – registrar testemunho dos clientes; iv) Service consumption episode (Comprovação do desempenho consumado) – mostrar clientes típicos se beneficiando do serviço.

O *mix* de ferramentas de comunicação é formado (KOTLER; KELLER, 2005: 533; KOTLER, 2000: 585 ; NICKELS; WOOD, 1999: 323 ; SHIMP, 1998: 325) por propaganda, promoção de vendas, eventos, relações públicas, marketing direto e venda pessoal. Porém, a composição do *mix* de comunicação ideal irá variar conforme as características do serviço ofertado e do público-alvo envolvido, conforme destacam Ikeda e Crescitelli (2002: 53).

Cada uma das formas tem características peculiares e atende a diferentes necessidades no processo de comunicação. Cabe ao gestor do processo de comunicação saber identificar quais formas são mais adequadas a cada circunstância, prazo e recurso disponível.

Na comunicação de serviços, a venda pessoal ocupa lugar de destaque. Devido às suas próprias características de comercialização, especialmente, no caso de serviços com o perfil dos cursos de MBA, a venda pessoal é um dos itens do *mix* de comunicação de maior efeito no processo. O efeito da comunicação será mais efetivo se o conceito de comunicação integrada (SHIMP, 1998; ZEITHALM; BITNER,

2003; KOTLER, 2000) for aplicado, pois nele considera-se a utilização do *mix* de comunicação a partir de um tema único, o que gera maior visibilidade, amplitude e consistência ao efeito da comunicação.

Outro aspecto importante no processo de comunicação no setor de serviços é o efeito da comunicação boca-a-boca – divulgação espontânea feita por clientes (WILSON, 1994) – pois a opinião e indicação de alunos e ex-alunos têm forte influência para a formação da imagem da escola. Porém, essa forma de comunicação tanto pode ser positiva como negativa, o que a torna um desafio, pois esta não pode ser controlada, e gera um alto grau de credibilidade.

## Panorama do Segmento de MBA

Neste tópico será apresentado um panorama geral do segmento de MBA, incluindo o perfil atual dos programas oferecidos, as principais tendências e um relato desse tipo de curso no Brasil, foco da pesquisa de campo.

### Perfil dos cursos de MBA

A atual demanda no segmento de MBA é por programas mais específicos (NEELANKAVIL, 1994: 39), pois o aluno quer se especializar em determinadas áreas para obter, com isso, um diferencial profissional e melhorar sua qualificação para atuar em um mercado de trabalho cada vez mais concorrido. Por essa razão, as escolas de negócios oferecem várias opções de cursos que, apesar de manterem certa similaridade com os MBA tradicionais, apresentam, em geral, variações, dependendo da escola que os oferece, em relação ao programa, duração, carga horária e horários dos cursos.

Muito embora seja o fator de maior influência no processo de escolha dos alunos, é muito difícil avaliar a reputação de uma escola e, mais ainda, fazer comparações entre elas, pois reputação envolve vários fatores que nem sempre podem ser confrontados diretamente. Entretanto, uma forma bastante comum de comparação são os *rankings* publicados por revistas de negócios (Quadro 1). Porém, a diferença entre os resultados apontados em cada *ranking* ilustra a dificuldade em se avaliar esse fator.

**Quadro 1 – Ranking de Business School**

Ranking Position	BusinessWeek 2004/2005 (only USA)	USNews 2005 (only USA)	BusinessWeek 2004/2005 (internacional – out USA)	America Economia 2006 (global)
1o.	Northwestern (Kellogg)	Harvard	Queens	Stanford
2o.	Chicago	Stanford	IMD	Pennsylvania (Wharton)
3o.	Pennsylvania (Wharton)	Pennsylvania (Wharton)	INSEAD	Harvard
4o.	Stanford	Massachusetts (Sloan)	ESADE	INSEAD
5o.	Harvard	Northwestern (Kellogg)	London Business School	Massachusetts (Sloan)

Fonte: Revistas BusinessWeek, USNews e America Economia



Na América Latina, as cinco escolas de negócios mais conceituadas, segundo o *ranking* da revista America Economia (2006), são: INCAE (Costa Rica/Nicaragua), ITAM (México), FGV-EAESP (Brasil), Universidad Adolfo Ibáñez (Chile) e Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile).

Em relação à qualidade das escolas de negócios, os órgãos de certificação desempenham papel importante na busca por diferenciais e valorização da instituição perante o público-alvo. Obter a chancela dessas entidades significa reconhecimento da qualidade, tanto da escola como do curso. Os principais órgãos internacionais credenciadores são: AACSB – The Association to Advance Collegiate Schools of Business; SACS – Southththern Association of Colleges and Schools; AMBA – Association of MBA e; EQUIS – European Quality Improvement System.

Atualmente os cursos de MBA constituem um mercado altamente competitivo. A disputa por alunos se torna cada vez mais intensa e internacionalizada, pois a globalização não é mais exclusividade de empresas que oferecem produtos físicos. O setor de serviços já integra esse processo também. Atualmente, um potencial aluno de MBA tem à sua disposição uma ampla gama de opções de cursos e de escola de negócios independentemente de sua cidade de origem.

O mercado brasileiro de pós-graduação, como em diversos outros países, é bastante significativo. Atualmente, são cerca de 350.00 alunos e mais de 840 instituições de natureza pública, privada e sem fins lucrativos oferecendo diversos tipo de cursos de pós-graduação, dentre eles os do tipo MBAs, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério da Educação e Cultura – Inep/MEC, em 2003

### Tendências do MBA

Neste tópico serão abordadas, de forma sucinta, algumas das principais tendências, com a intenção de proporcionar uma visão geral do atual momento do segmento de MBA.

Competitividade – Apesar de viver um panorama favorável, as escolas de negócios devem se preparar para atuar em ambientes cada vez mais competitivos. Nesse sentido, o uso de técnicas de marketing, marketing de serviços e de marketing de relacionamento são instrumentos úteis nesse processo e devem ser aplicados para melhorar a competitividade das escolas de negócios (ECCLES, 2004; BURTON, 2002 ; LE BLANC; NGUYEN, 1999 ; MAZZAROL, 1998 ; NICHOLLS *et al*, 1995). Para Burton (2002), a competição no segmento de MBA tende a se assemelhar ao segmento comercial, no qual as técnicas de marketing são amplamente utilizadas, ao contrário do que ocorre no segmento educacional.

Porém, seu formato e conteúdo precisam estar em constante mudança para adaptar-se às exigências do mercado, considerando que trata-se de um curso essencialmente orientado para a formação de executivos. Em função dos novos tempos, “business schools can play a major role in developing and training people to be culturally sensitive and capable of working in a multicultural and diverse environment” (HAWAWINI, 2005: 771).

Conteúdo dos cursos – existe uma forte tendência para que os cursos de MBA revisem seus atuais programas (BARUCH; LEEMING, 1996 ; MINTZBERG, 2004), adaptando-os à nova ordem dos mercados e às demandas de estudantes e das empresas. Uma dessas demandas é para que os cursos se tornem mais globalizados (BRASAHAW, 2006), pois os alunos formados nesses cursos irão atuar em empresas que atuam em mercados dessa natureza (EWING, 2006). Por essa razão, muitas escolas de negócios estão oferecendo em seus programas tópicos envolvendo mercados internacionais (estudos de casos, análise de mercado, questões culturais e até visitas a outros países, como parte do curso), especialmente, no caso do Brasil, sobre os mercados norte-americano e europeu.

Nesse contexto mais competitivo, a busca por maior equilíbrio na relação

entre teoria e aplicação prática de conceitos deve se intensificar (CALDER; TYBOUT, 1999; BARUCH; LEEMING, 1996; CARNALL, 1995), uma vez que a demanda do mercado caminha nessa direção.

Cursos de tempo integral e parcial – os cursos do tipo “tempo parcial” parecem ter mais campo para crescimento do que os do tipo “tempo integral”. Isso se deve à popularização desse tipo de curso, que gera um novo perfil de aluno, o qual nem sempre dispõe de tempo e recursos necessários para cursar um MBA de tempo integral. No Brasil, dada nossa realidade educacional e social, o modelo de curso de tempo integral inexistente.

Escola corporativa – é uma modalidade ainda recente, se comparada às universidades tradicionais e pode ser definida como:

the corporate university is an management intervention that takes a company or organisation into a new robust and sustained phase of business development that it would not achieve with its current levels of opportunity for thought leadership and styles of learning behaviour (DEALTRY, 2001:255).

Sua orientação é mais voltada para o treinamento da equipe de profissionais e para o desenvolvimento de conhecimento que possa ser rapidamente aplicado; e com isso, a empresa espera obter vantagens competitivas. Portanto, o curso tem um perfil híbrido que tenta conciliar o aspecto pragmático da formação de pessoas com a geração de conhecimento dentro do rigor e a consistência do modelo acadêmico.

E-learning – representa para as escolas de negócios maior acessibilidade e menores custos (GOMES; MURPHY, 2003). Porém, essa nova forma de curso ainda está em fase inicial, muito embora cresça de forma acelerada. Oferecer cursos pela internet requer o desenvolvimento de técnicas e formatação específicas para tal finalidade, pois cursos à distância não são meras adaptações dos programas presenciais, uma vez que exigem concepções e processos específicos. Uma limitação do *e-learning* é que ele não permite ao aluno de outro país viver uma realidade diferente, quer em termos de mercado, quer em termos culturais, e isso é fundamental na formação de executivos que irão atuar em mercados globalizados.

Duplo diploma – a busca permanente por melhor capacitação pessoal e profissional criou condições para o surgimento de uma nova oportunidade: o duplo diploma. As escolas firmam convênios e oferecem programas integrados que possibilitam ao aluno fazer um único curso estudando em escolas diferentes, e ao seu final ele recebe dois certificados. A intenção é que com dois certificados de duas diferentes escolas – preferencialmente de países diferentes – o aluno certamente irá melhorar sua capacitação e sua valorização no mercado de trabalho.

Pós-MBA – visa atender a um segmento de mercado formado por executivos que já fizeram um MBA há algum tempo e que buscam, fundamentalmente, reciclagem de conhecimentos, impulsionados pela manutenção da capacitação profissional em mercados em constante evolução e que exige profissionais sempre atualizados.

### *Análise do atual processo de comunicação*

De forma geral, nenhuma das instituições se destaca no processo de divulgação, pois as ações de comunicação apresentam estruturas similares em termos de meios, formas e conteúdos.

O principal meio de divulgação utilizado pelas instituições para a divulgação dos cursos de MBA é a mídia impressa, envolvendo jornais e revistas com boa penetração junto ao público-alvo pretendido. Apesar de adequada do ponto de vista técnico, a estratégia de mídia utilizada (cobertura e frequência) tende a não destacar nenhuma das instituições que atuam no mercado. A atual forma de comunicação trata de forma equivalente os diferentes tipos de cursos, ignorando o fato de que a demanda pelos cursos não é equilibrada e que isso gera dificuldade para as instituições, no planejamento e na realização dos cursos. Isso tende a favorecer os cursos tradicionais, em geral bem posicionados, e a dificultar o posicionamento de cursos mais novos.

As peças de comunicação atualmente veiculadas seguem um padrão muito parecido em termos de *layout* e textos, os quais são bastante genéricos, pouco estimuladores e exploram figuras ilustrativas – jovens executivos em reuniões ou relacionados a ícones que representam o futuro – que já estão se transformando em clichês dada a quantidade de vezes em que são empregadas. Apesar de tecnicamente adequados, os anúncios funcionam como peças isoladas e não como parte de uma campanha, pois não há nenhum tipo de unidade ou de identificação visual que dê a idéia, para o público, de continuidade ou de ligação entre as diferentes veiculações de uma mesma entidade. A falta de integração entre as peças de comunicação e a falta de exploração de diferenciais dos cursos dificultam o processo de assimilação e fixação da mensagem junto ao público-alvo.

Outro ponto de similaridade é o conteúdo das peças. Os anúncios não exploram, de forma enfática, nenhum diferencial do curso ou da instituição. O foco da comunicação das peças veiculadas, em vez de valorizar os atributos da instituição e o potencial do corpo docente e dos cursos ofertados, visa mais reforçar a necessidade e os benefícios proporcionados por cursos de MBA, especialmente em relação à ascensão profissional. Porém, nesse estágio do processo decisório, o reconhecimento da necessidade já está consolidado, comprometendo, assim, a finalidade dos anúncios.

A maneira como a comunicação é desenvolvida, atualmente, tende a ser percebida de forma confusa pelo mercado. Sem a definição de um posicionamento claro, todo o processo de comunicação perde seu principal argumento de sensibilização e prejudica a formação de imagem diferenciada da instituição e dos cursos oferecidos. Anúncios publicados nos meios de comunicação exercem pouca influência no processo de decisão. Os alunos já conhecem a instituição e os cursos e, quando isso não acontece, buscam referências em outras fontes. Assim, os anúncios funcionam mais como sensibilizadores ou reforço, e, nesse sentido, não necessitam conter muitas informações técnicas.

No setor, nenhuma das instituições apresenta um processo de comunicação diferenciado, o que tende a colocar todas em um mesmo patamar, sem que qualquer uma delas tenha posicionamento de destaque. Por outro lado, esse quadro gera oportunidade, pois torna a busca por uma posição diferenciada relativamente fácil.

## Pesquisa de Campo

### Método adotado

Devido ao pouco conhecimento existente sobre o tema proposto, o método adotado neste estudo foi o exploratório (GODOY, 1995:63; MATTAR, 2001:18; KINNEAR; TAYLOR 1997:90), pois permite maior familiaridade com o tema em perspectiva e proporciona maior conhecimento e compreensão do fenômeno estudado. A pesquisa de campo está dividida em duas etapas. A primeira compreende levantamento de dados primários realizado por intermédio de *survey*, cuja finalidade foi identificar os principais aspectos que influenciam a tomada de decisão dos alunos, bem como opinião em relação ao processo de divulgação de cursos de MBA. Na segunda etapa, a questão da tangibilidade dos serviços no processo de comunicação foi analisada a partir dos resultados obtidos na primeira.

Por essa razão, a análise se concentrou nos *sites* das escolas, pois essa é a forma de comunicação mais utilizada. Na análise dos sites, buscou-se evidências da tangibilidade dos cursos a partir dos fatores que aparecem, na primeira etapa da pesquisa, como os mais relevantes na escolha de uma escola para cursar um MBA.

A *survey* foi realizada entre os meses de março e abril de 2006. As escolas incluídas na pesquisa de campo foram definidas a partir do seguinte critério: constar entre as 15 primeiras classificadas, nas três últimas edições anuais (2002,

2003 e 2004) do *ranking* nacional das melhores escolas de negócios publicado pela Revista Você S.A., um dos rankings mais influentes e reconhecidos por estudantes e empresas. As escolas incluídas no levantamento estão relacionadas no Quadro 2:

**Quadro 2 – Relação das Escolas de Negócios Pesquisadas**

SIGLA	NOME COMPLETO	<b>SITE</b>
BBS	Brasilian Business School	www.bbs.edu.br
Coppead	Instituto Coppead – Univ. Federal Rio de Janeiro	www.coppead.ufrj.br
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing	www.espm.br
FAAP	Fundação Armando Álvares Penteado	www.faap.br
FDC	Fundação Dom Cabral	www.fdc.org.br
FGV	Fundação Getulio Vargas	www.fgvsp.br
FIA	Fundação Instituto de Administração	www.fia.com.br
Fundace	Fundace	www.fundace.org.br
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais	www.ibmec.br
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	www.ea.ufrgs.br
PITTSBURGH	Universidade de Pittsburgh	www.emba.pitt.edu

Nessa etapa, buscou-se trabalhar com uma amostra (AAKER; KUMAR; DAY, 2001:377) bastante diversificada visando maior representatividade. Assim, foram entrevistados por meio de questionários 458 pessoas, dentre elas, alunos potenciais, alunos atuais e ex-alunos de diferentes tipos de cursos de MBA, de cinco importantes escolas do país (ESPM- SP, ESPM-RJ, FAAP, FIA, Mackenzie e Anhembimorumbi), além de visitantes de uma feira internacional de escolas de negócios realizada na cidade de São Paulo, a qual atrai alunos interessados em cursos de pós-graduação de todo o país.

Já na segunda etapa, para análise dos *sites*, foi definida como amostra as mesmas escolas selecionadas para a *survey*.

## Resultados

Quanto ao perfil dos respondentes da pesquisa, a maioria é graduada em Administração (44%), tem até 30 anos (71%), trabalha como empregado e ocupa cargos de baixa gerência (60%).

Sobre os fatores que mais influenciam a decisão de fazer um MBA, os resultados da Tabela 1 indicam que a opinião de professores e especialistas (consultores, formadores de opinião e jornalistas especializados) é de grande importância. Os *rankings* e notícias publicadas na imprensa e em revistas, especialmente as especializadas em negócios, sobre a escola, aparecem como o segundo fator de maior influência sobre a decisão, em posição muito próxima da primeira.

**Tabela 1 – Fatores de Influência na Decisão de Fazer um MBA****Descriptive Statistics**

	N	Mean
Influência professores / especialistas	423	2,82
Influência <i>ranking</i> / notícias	423	2,86
Influência chefe / RH	423	3,13
Influência amigos	423	4,23
Influência familiares	423	4,55
Influência ex-alunos	423	4,72
Influência outros	423	5,67
Valid N (listwise)	423	

OBS.: menores médias indicam maior importância do fator

Na Tabela 2, estão indicados os fatores mais considerados pelos alunos na escolha da instituição que oferece curso de MBA. A qualidade do curso aparece como fator de maior relevância, superando fatores como reputação e preço. Como qualidade, pode-se considerar basicamente o conteúdo do programa, a qualificação do corpo docente e estrutura do curso. Ser uma escola internacional ou ter parcerias com escolas internacionais aparece em posição intermediária na Tabela 2, indicando que esse fator não é dos mais relevantes na escolha da escola. Vale notar que o preço não aparece como um fator importante de decisão, embora o valor investido em um curso dessa natureza seja elevado, como já mencionado anteriormente neste trabalho.

**Tabela 2 – Fatores Considerados na Escolha da Escola****Descriptive Statistics**

	N	Mean
Fatores qualidade	434	1,68
Fatores reputação	434	2,13
Fatores preço	434	3,58
Fatores internacional / parcerias	434	3,84
Fatores localização	434	4,12
Fatores outros	434	5,71
Valid N (listwise)	434	

OBS.: menores médias indicam maior importância do fator

Em relação às mídias mais consultadas, a internet aparece de forma destacada com a mais consultada pelos alunos, conforme demonstrado na Tabela 3. Anúncios em revistas e feiras/eventos aparecem, respectivamente, em segunda e terceira posições, praticamente empatadas. A internet é um canal importante para a busca de informações, no processo de decisão de compra mais complexo (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002) e, por essa razão, não chega a ser uma grande surpresa a internet ocupar lugar de destaque.

**Tabela 3 – Mídias mais Consultadas**

**Descriptive Statistics**

	N	Sum
Mídias consultadas - anúncio TV	101	101
Mídias consultadas - anúncio cinema	22	22
Mídias consultadas - folheto	102	102
Mídias consultadas - feiras e eventos	235	235
Mídias consultadas - anúncio revistas	239	239
Mídias consultadas - mala direta	154	154
Mídias consultadas - internet	367	367
Mídias consultadas - anúncio jornais	159	159
Mídias consultadas - e-mail marketing	133	133
Mídias consultadas - sessões de divulgação	94	94
Mídias consultadas - outras	56	56
Valid N (listwise)	0	

Nas Tabelas 4 e 5, são feita análise das mídias, como fontes de informação. Na Tabela 4, estão as comunicações de massa (anúncios em TV, cinema, revista e jornal) e na Tabela 5, as comunicações dirigidas (folheto, feira/evento, mala direta, internet, e-mail marketing e sessões de divulgação).

Enquanto 92,6% dos entrevistados indicaram consultar ao menos uma das formas de comunicação dirigida, somente 67% indicaram usar uma das formas de comunicação de massa. Comparando os índices encontrados pode-se perceber que as comunicações dirigidas são mais consultadas do que as comunicações de massa.

**Tabela 4 - Mídia como Fonte de Informação - Comunicação de Massa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	não	151	33,0	33,0	33,0
	sim	306	67,0	67,0	100,0
	Total	457	100,0	100,0	



**Tabela 5 - Mídia como Fonte de Informação - Comunicação Dirigida**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	não	34	7,4	7,4	7,4
	sim	423	92,6	92,6	100,0
	Total	457	100,0	100,0	

Pelos resultados encontrados, também, é possível perceber que no grupo formado pela comunicação de massa existe menor variação nas mídias consultadas se comparada com o grupo da comunicação dirigida. Enquanto que a consulta a até duas mídias diferentes representa 85,8% no grupo da comunicação de massa (Tabela 6), no grupo da comunicação dirigida esse mesmo item representa 64,8% (Tabela 7). Além disso, pode-se perceber que a distribuição percentual das mídias na Tabela 6 é mais concentrada em relação à Tabela 7.

Isso indica que comunicação dirigida (que inclui internet, folhetos e eventos), além de demandar menores investimentos, tende a ser mais eficaz do que as formas de comunicação mais tradicionais como anúncios em TV, revistas e jornais. Portanto, um processo de comunicação eficiente, no segmento de MBA, deve priorizar o uso de diferentes formas de comunicação dirigida em seu *mix* de comunicação, em especial a *internet*.

**Tabela 6 – Consulta às Mídias – Comunicação de Massa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	151	33,0	33,0	33,0
	1,00	127	27,8	27,8	60,8
	2,00	114	24,9	24,9	85,8
	3,00	57	12,5	12,5	98,2
	4,00	8	1,8	1,8	100,0
	Total	457	100,0	100,0	

**Tabela 7 - Consulta às Mídias – Comunicação Dirigida**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	34	7,4	7,4	7,4
	1,00	130	28,4	28,4	35,9
	2,00	132	28,9	28,9	64,8
	3,00	104	22,8	22,8	87,5
	4,00	41	9,0	9,0	96,5
	5,00	16	3,5	3,5	100,0
	Total	457	100,0	100,0	

Procurou-se traçar um panorama sobre a opinião dos alunos em relação ao processo de comunicação desenvolvido pelas escolas por meio de uma série de afirmações sobre as ações de comunicação executadas pelas escolas de negócios, na divulgação de seus cursos de MBA. Para tanto, utilizou-se uma escala de Likert com 5 variáveis (concordo plenamente, concordo, neutro, discordo e discordo plenamente), na qual os alunos indicaram o grau de concordância para esse conjunto de questões. A intenção foi avaliar se o processo de comunicação com o mercado contribuía para a formação do *brand equity* e, em caso positivo, como isso ocorria.

Os resultados retratados no Quadro 3 estão agrupados entre os extremos, ou seja, concordo / concordo plenamente e discordo / discordo plenamente. Os valores indicados representam a somatória das duas opções, mostrando, assim, o grau de concordância e discordância em relação às afirmações, as quais constam na coluna central do Quadro.

Observando os índices percentuais encontrados, nota-se que, com exceção da primeira afirmação, na qual o índice de concordância é alto, as afirmações não obtiveram índices que permitam inferir se há ou não concordância em relação às afirmações. Isso pode representar que o público-alvo não percebe as ações de comunicação como algo efetivo. Em outras palavras, as ações de comunicação parecem provocar baixo impacto.

Se considerarmos que as ações de comunicação feitas pela maioria das instituições são relativamente similares – tanto em termos de formato como de conteúdo, nos quais predomina a informação técnica sobre cursos em detrimento da valorização da marca da instituição –, os resultados não chegam a ser surpreendentes.

**Quadro 3 - Opinião sobre Processo de Comunicação**

Concordam e concordam plenamente	AFIRMAÇÃO APRESENTADA	Discordam e discordam plenamente
84%	A função das peças de comunicação é informar sobre cursos.	5%
26%	Campanhas de comunicação não influenciam na decisão.	50%
28%	Ações de comunicação são todas muito parecidas.	53%
25%	As ações de comunicação não valorizam a imagem.	52%
38%	A imagem de uma escola não pode ser construída ou alterada por campanhas de comunicação.	49%
23%	Escola que faz muita propaganda não deve ter qualidade.	45%

A abordagem neste tópico procurou identificar os fatores que interferem no processo de decisão dos alunos, incluindo os itens que influenciam a escolha da escola e a percepção sobre as ações de comunicação. Os resultados obtidos nortearam a análise apresentada no tópico seguinte.

### Resultados da análise dos sites

Considerando-se que o *site* é a mídia mais utilizada pelos alunos, foi feita uma análise dos *sites* das mesmas escolas envolvidas na pesquisa de campo. Na análise, buscou-se capturar evidências da tangibilização de serviços em relação ao item qualidade do curso, por ser este o aspecto mais relevante no processo de escolha dos alunos.

A questão da qualidade no processo de comunicação presente nos *sites* foi analisada a partir dos cinco fatores sugeridos por Mittal (2002), complementados por cinco fatores específicos ao segmento de MBA e pertinente à qualidade dos cursos.

Assim, os itens pesquisados foram: Performance Documental (dados estatísticos, *ranking* e histórico); Performance Episode (casos reais, resultados oferecidos, ex-alunos bem sucedidos); Service Consumption Documentation (testemunho de alunos e ex-alunos); Service Consumption Episode (alunos recebendo o benefício em textos ou fotos); Programa (conteúdo e grade curricular); Corpo Docente (nome e/ou currículo dos professores); Estrutura (carga horária, período do curso e infra-estrutura); Certificação (credenciamento por entidades independentes) e Fotos (qualquer tipo de imagem encontrada nos *sites*).

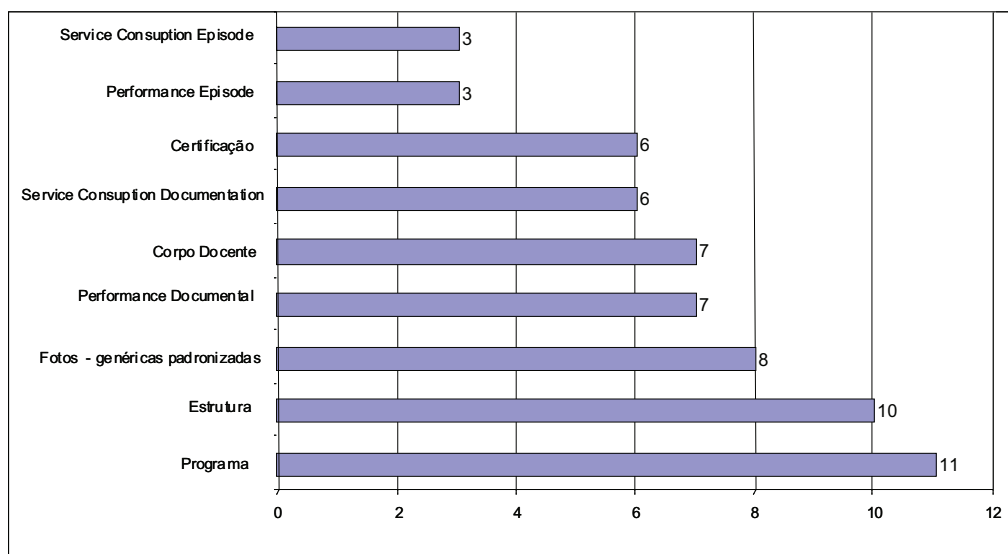
Na pesquisa, procurou-se apenas indicar se o item foi ou não localizado no *site*. Assim, as respostas indicavam apenas "sim" ou "não", independentemente do formato, conteúdo ou qualidade das informações encontradas. O procedimento para localização dos itens pesquisados incluiu a navegação em até 3 páginas, a partir da página principal do portal da escola. Finalizada a busca por um dos itens, voltava-se à página principal para a busca de um novo item.

No Gráfico 1, estão os resultados encontrados. O eixo horizontal indica o número de *sites* no qual o item pesquisado foi encontrado. Assim, o índice 11 significa que o item foi encontrado em todos os *sites*, por exemplo. No eixo vertical, está indicado o item pesquisado.

Os resultados sugerem a formação de 3 grupos distintos. No primeiro grupo, os itens com mais frequência (informações sobre o programa e a estrutura do curso), estão localizados em 11 e 10 *sites*, respectivamente. No segundo grupo, estão os itens cuja frequência oscila entre 8 e 6 vezes. Ou seja, informações importantes para a tangibilização dos serviços e relevantes no processo de decisão dos alunos, mas que não foram localizadas em muitos dos *sites* pesquisados. E no último grupo, ficaram duas das variáveis pesquisadas (certificações e referências sobre alunos recebendo o serviço), localizadas somente em 3 dos 11 *sites* pesquisados.

Os resultados demonstram que, de forma geral, os *sites* das escolas ainda apresentam deficiências no processo de comunicação, no que se refere à tangibilização de serviços. Pode-se notar que itens relevantes no processo de tangibilização – tantos os destacados por Mittal (2002), como outros indicados a partir da pesquisa de campo – não são explorados nos *sites* das escolas pesquisadas.

**Gráfico 1 - Frequência dos Itens de Tangibilização Encontrados nos Sites**

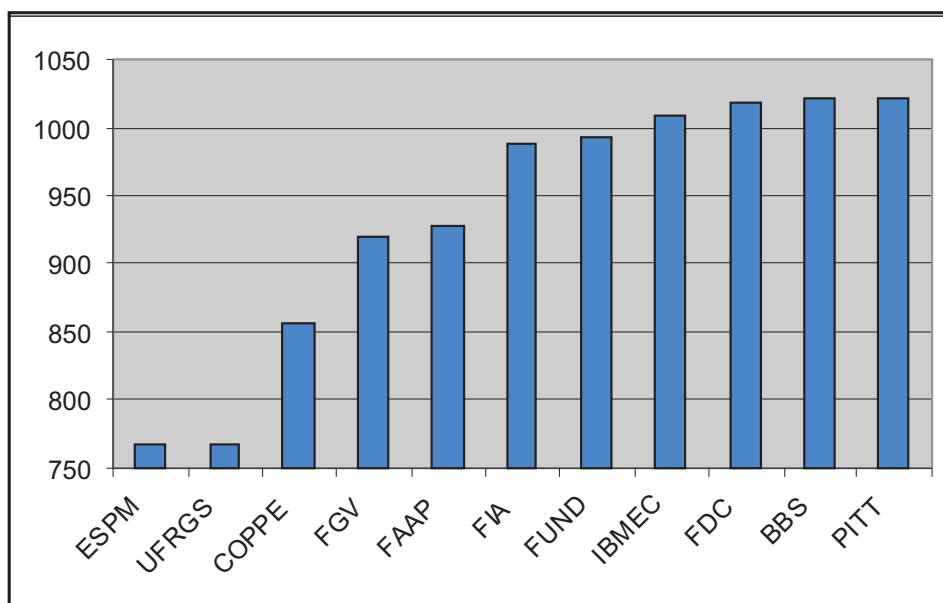


O Gráfico 2 traz uma análise dos itens pesquisados agrupados por escola, visando detectar a formação de possíveis *clusters* em relação aos itens pesquisados. Assim, é possível observar que quatro escolas (Pittsburgh, BBS, FDC e IBMEC) formam um grupo que ocupa uma posição destacada em relação às demais. Destas, vale destacar que as duas primeiras apresentam os *sites* mais completos, nos quais foram encontrados todos os 9 itens pesquisados.

No outro extremo, estão as duas escolas (UFRGS e ESPM), cujos *sites* apresentaram as maiores deficiências em relação aos índices pesquisados.

No geral, pode-se notar que existem significativas variações entre as escolas pesquisadas. Porém, é possível observar a formação de alguns grupos. Além do grupo que ocupa o topo do gráfico, é possível identificar mais três grupos formados por Fundace/FIA, FAAP/FGV e UFRGS/ESPM. Apenas a Coppead fica em uma posição isolada.

**Gráfico 2 - Comparação do Perfil dos Sites por Escolas**



A análise dos *sites* revelou que as escolas dão muito destaque para o programa e a estrutura do curso, fornecendo informações bem completas sobre esses dois itens. A concentração das informações parece estar mais nos aspectos técnicos (descrição das características e formato dos cursos) do que em aspectos que ajudam na tangibilização. Nesse sentido, pouco são explorados os fatores como benefícios dos cursos, depoimentos de alunos e ex-alunos, instalações, aulas em andamento e corpo docente.

Se comparado os resultados encontrados na análise dos *sites*, como os fatores indicados pela literatura, para tangibilização de serviços e dos aspectos relevantes para a tomada de decisão indicados pelos alunos na pesquisa de campo, pode-se concluir que os *sites* das principais escolas de negócios, apesar de ser a mídia mais consultada pelos alunos, parecem não atender de forma satisfatória às expectativas.

A questão da tangibilização do serviço parece ser tratada exclusivamente nos anúncios impressos. Essa condição, porém, poderia funcionar de forma complementar, amenizando os efeitos da falta de tangibilização dos serviços nos *sites*, ou seja, a abordagem que mais influencia a escolha dos alunos ficaria a cargo dos anúncios na mídia de massa, enquanto o *site* forneceria detalhes mais técnicos. Essa condição poderia até ser obtida caso o conceito de *integrated marketing communication/IMC* fosse aplicado pelas escolas, fato que não foi detectado em nenhum dos casos pesquisados.

## Considerações Finais

A pesquisa de campo revelou que os professores e os especialistas são os que exercem maior influência sobre os alunos e que a qualidade dos cursos oferecidos é o fator mais relevante no processo de escolha da escola. Como qualidade foram destacados aspectos como conteúdo do programa, qualificação do corpo docente e estrutura do curso.

Em relação à questão da tangibilização do serviço nas ações de comunicação praticadas pelas escolas, os resultados sugerem que os alunos não percebem de forma clara as estratégias desenvolvidas pelas escolas. Em relação às mídias consultadas, a *internet* aparece como mais utilizada, fato não muito surpreendente dado o perfil dos alunos de MBA.

De forma geral, as instituições de ensino ainda não apresentam um processo de divulgação de seus cursos de MBA adequado às necessidades impostas por um mercado cada vez mais competitivo. Pelo aspecto coletivo, isso pode ser considerado uma deficiência do setor, mas, do ponto de vista individual, esse quadro oferece oportunidade para se estabelecer um importante diferencial competitivo já a partir do processo de divulgação dos cursos.

O modelo atual de divulgação – no qual predominam anúncios com abordagem genérica do tema, utilização de mídia impressa e veiculação em períodos de pré-matrícula – revela-se muito modesto e aquém das necessidades das instituições de ensino. O processo de divulgação pode ser melhor explorado se forem aplicados os fundamentos da comunicação de marketing que, nesse caso, deve envolver a aplicação dos princípios da CIM, contemplando a definição de um conceito central de comunicação que possa transmitir o posicionamento da instituição e de seus cursos, a exploração das diversas ferramentas do *mix* de comunicação e o envolvimento dos diferentes tipos de públicos envolvidos no processo de decisão, além de conjugar ações pontuais e de longo prazo.

A segunda etapa da pesquisa buscou identificar nos *sites* – uma vez que ele é a mídia mais consultada pelos candidatos – os fatores de tangibilização do serviço a partir dos aspectos mais valorizados pelos alunos. Os resultados encontrados indicam que as escolas, ainda, não se preocupam com a questão da tangibilização dos serviços via *site*. Essa questão parece que é tratada, exclusivamente, nos anúncios impressos. A impressão geral é a de que os *sites* funcionam apenas como fonte de informações técnicas sobre os cursos de MBA, sem *links* efetivos com a comunicação impressa em revistas; sem a utilização do conceito de comunicação integrada de marketing.

Outro aspecto que corrobora para esse quadro de deficiência dos *sites* na tangibilização dos serviços, em relação aos conceitos elaborados neste artigo, é que não existem *sites* específicos para os cursos de MBA. Todas as informações e dados sobre os cursos estão em *links* acessados a partir da *home page* da escola, na qual constam, também, todos os demais tipos de cursos oferecidos pela instituição. Dessa forma, eles seguem um padrão único, que nem sempre atende às necessidades e interesses específicos dos alunos de MBA, ao contrário do que se encontra em anúncios impressos, nos quais cada tipo de curso tem anúncios diferenciados. Considerando que cada tipo de curso tem públicos bastante diferenciados, fica difícil um modelo único de *site* (sem *links* específicos, por exemplo) atender de forma adequada a todos os diferentes públicos envolvidos.

Esse fato reforça, para nós, a tendência detectada de que os *sites* não são vistos como peça de comunicação para tangibilização do serviço, mas, sim, como uma espécie de catálogo técnico dos cursos. Se for adicionado o fato de que o *site* é a forma de comunicação mais utilizada, tem-se uma deficiência no processo de comunicação e, ao mesmo tempo, uma boa oportunidade, uma vez que essa situação é, praticamente, válida para todas as escolas pesquisadas.

Como este estudo é de caráter exploratório, os resultados obtidos sobre comportamento no processo de decisão dos alunos e a forma de tratamento da questão da tangibilização de serviços nas ações de comunicação, em cursos de

MBA, não devem ser generalizados para todo tipo de escola e de cursos, muito embora revelem uma tendência de como as instituições de ensino tratam do fenômeno. O que se espera, contudo, é que este estudo possa contribuir para melhor compreensão da questão sobre a tangibilização dos serviços nos processos de comunicação.

A partir das observações feitas neste estudo, uma sugestão para estudo futuros seria analisar de forma mais aprofundada (qualitativa e quantitativamente) os fatores de tangibilização de serviços nos sites das escolas.

## Referências

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABERNETHY, A. M. ; BUTLER, D.D. Advertising information. *Journal of Retailing*, v.68, n.4, p.398-419, winter, 1992.
- BANDEIRA, M.A.; GONÇALVES, C.A.; TEIXEIRA, R.T.; HUERTAS, M.K.Z. Avaliação da qualidade do ensino de pós-graduação: elementos para a construção e validação de um instrumento de pesquisa. In: ENANPAD, 22. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1998.
- BARUCH, Y.; LEEMING, A. Programming the MBA programme – the quest for curriculum. *Journal of Management Development*, v.15, n.7, p.27-36. 1996.
- BERRY, L.L. Services marketing is different. *Business*, v.30, p.24-29, may/june, 1980.
- BOSHOF, C. Service advertising: an exploratory study of risk perceptions. *Journal of Services Research*, v.4, n.4, p.290-298, may, 2002,
- BRANDSHAW, D. Escolas de negócios comemoram os bons tempos. *Financal Times*, jan. 2006.
- BURTON, D. Consumer educational and service quality: conceptual issues and practical implications. *Journal of Services Marketing*, v.16, n.2, p.125-142, 2002.
- CALDER, B. J.; TYBOUT, A. M. A vision of theory, research, and the future of business schooll. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.27, n.3, p.359-366, 1999.
- CARNALL, C. The third-generation MBA: global reach and “local” service. *The Learning Organization*, v. 2, n.2, p.18–27.1995.
- CRESCITELLI, E.; IKEDA, A.; CAMPOMAR, M.C. A comunicação de marketing na divulgação de cursos de MBA. In: CLADEA - CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37. *Anais...* 2002, Porto Alegre (versão digital).
- CUBILLO, J.M.; SÁNCHEZ, J.; CERÍÑO, J. International student’s decision-making process. *International Journal of Education Management*, v.20, n.2, p.101-115, 2006.
- DEALTRY, R. Frequently asked questions with reference to the corporate university. *Journal of Workplace Learning*, v.13, v.6, p.254-259, 2001.
- ECCLES, G. Marketing the corporate university or enterprise academy. *The Journal of Workplace Learning*, v.16, n.7, p.410-418, 2004.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor*. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- EWING, J. Going global for an MBA. *Business Week*, v.13, march, 2006.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63 1995; n.3, p.20-29, maio/jun., 1995.



- GOMES, S.; MURPHY, Y. An exploratory study of marketing educational online. *International Journal of Educational Management*, v.17, n.3, p.116-128, 2003.
- GRÖNROOS, C. *Marketing, gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- HARVEY, J.A.; BUSHER, H. Marketing schools and consume choice. *International Journal Education Management*, v.10, n.4, p.26-32, 1996.
- HAWAWINI, G. The future of business schools. *Journal of Management Development*, v.24, n.9, p.770-782, 2005.
- HOFFMAN, D. K.; BATESON, J. E.G. *Princípios de marketing de serviços*. 2.ed. São Paulo: Thomson, 2003.
- IKEDA, A.; CRESCITELLI, E. O efeito potencial da comunicação integrada de marketing. *Revista Marketing*, p.51-58. maio, 2002.
- KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. *Marketing research: an applied approach*. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 1997.
- KOTLER, P. *Administração de marketing. A edição do milênio*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_; KELLER, K.L. *Administração de marketing*. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LEBLANC, G.; NGUYEN, N. Listening to the customer's voice: examining perceived service value among business college students. *The International Journal of Educational Management*, v.13, n.4, p.187-198, 1999.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços, marketing, gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- \_\_\_\_\_; WIRTZ, J. *Marketing de serviços*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTILA, A. The role of narratives in the advertising of experiential services. *Journal of Service Research*, v.3, n.1, p.35-45, aug., 2000,
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MITTAL, B. Services communications: from mindless tangibilization to meaningful messages. *Journal of Service Marketing*, v.16, n.5, p.424-431, 2002.
- MAZZAROL, T. Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management*, v.2/4, p.163-175.1998,
- MINTZBERG, H. *Managers not MBAs*. San Francisco: Benett-Koehler Publishers Inc., 2004.
- MITTAL, B. The advertising of service. *Journal of Service Research*, v. 2, n.1, p.98-116, aug. 1999.
- NEELANKAVIL, J.P. Corporate american's quest for an ideal MBA. *Journal of Management Development*, v.13, n.5, p.38-52, 1994.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. *Marketing. Relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- OLIVEIRA, F. B. de Inovando na pós-graduação: a experiência do MBA da EAESP/ FGV. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.36, n.1, jan./mar. 1996.
- O'NEILL, M. The influence of time on student perceptions of service quality. *Journal of Educational Administration*, vl.41, n.3, p.310-324, 2003.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHALM, V. A.; BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v.49, p.49-50, fall, 1985.

- RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHETH, J.N.; ESHGHI, A.; KRISHNAN, B.C. *Marketing na internet*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SHIMP, T. *Advertising e promotion: supplemental aspects of integrated marketing communications*. 4th.ed. Orlando: Dryden Press, 1997.
- SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- WILSON, J.R. *Word-of-Mounth marketing*. New York: John Wiley and Sons, 1994.
- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, n.52, spring, p.33-46, 1985.
- \_\_\_\_\_; BITNER, M.J. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ZIKMUND, W.G. *Exploring marketing research*. 7.ed. Orlando: Drydren Press; São Paulo: M Books, 2000.

**Artigo recebido em 24/01/2008.**

**Artigo aprovado, na sua versão final, em 03/02/2009.**