

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

CIBELE BARBOSA PIRES

A PROPOSTA DE VALOR NO MBA DA UNISINOS

Porto Alegre

2010

CIBELE BARBOSA PIRES

A PROPOSTA DE VALOR NO MBA DA UNISINOS

Trabalho de conclusão de curso como
requisito parcial para a obtenção do
diploma de conclusão do MBA em
Marketing Estratégico pela Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Claudio Damacena

Porto Alegre

2010

Aos meus pais, que me ensinaram o
que é valor, antes mesmo que eu
pudesse descobrir a teoria.

AGRADECIMENTOS

À família pelo incentivo, aos professores pela orientação, aos amigos por acreditarem. Mas, acima de tudo, a Deus pela oportunidade de conjugar tudo isso na realização de mais um sonho.

RESUMO

Este estudo verifica se há um alinhamento da proposta de valor do MBA da Unisinos com a percepção de valor dos alunos desse tipo de curso. Classifica-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivos descritivos, desenvolvida através do procedimento técnico de estudo de caso, tendo como objeto de análise o curso de MBA da Unisinos de forma geral, sem destaque em nenhuma das ênfases oferecidas. As respostas obtidas apontam a formação profissional, o *networking*, a reciclagem do conhecimento, a segurança na atuação profissional e o reconhecimento do curso pelo mercado como a principal proposta de valor da Instituição. Como resultado da comparação da percepção de valor dos alunos, as respostas indicam um alinhamento, embora o curso não possua pleno domínio e entendimento das necessidades apresentadas pelos alunos.

Palavras-chave: MBA. Valor. Comparação de Percepção.

ABSTRACT

This study aims at the evidence that there is an association of the value intention of the MBA of Unisinos and the students' perceived value of this sort of course. The classification of this study is research of applied nature, with qualitative and descriptive objectives, developed through a case study that analyses the MBA course of Unisinos in general, without focusing at any of the emphases offered. The answers obtained point to training, networking, recycling of knowledge, safety in professional practice and recognition of the course by the market as the main value intention of the institution. The result of the comparison of the value perception of the students, the responses show an alignment, although the course does not have complete information and understanding about the requests presented by students.

Keywords: MBA. Value. Comparison of Perception

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo da Proposta de Valor do Curso	31
Quadro 2: Necessidade alunos x Percepção de Necessidade pela Instituição	32
Quadro 3: Percepção de Valor dos Alunos	33
Quadro 4: Percepção dos Alunos X Proposta do Curso	34
Quadro 5: Percepção de valor X Proposta de valor	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	10
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	10
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 SERVIÇOS	12
2.2 A PÓS-GRADUAÇÃO E O MBA NO BRASIL	14
2.3 DA NECESSIDADE À SATISFAÇÃO	17
2.4 VALOR	19
3 METODOLOGIA	25
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE	25
3.2 COLETA DE DADOS	25
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	26
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	26
4 ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1 PROPOSTA DE VALOR	28
4.2 PERCEPÇÃO DE VALOR X PROPOSTA DE VALOR	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	37
ANEXO 1	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A qualificação e a constante atualização são fundamentais para os profissionais que desejam manter-se no mercado e atingir sucesso nas suas carreiras. Num cenário competitivo, uma pós-graduação pode significar um diferencial no currículo capaz de atrair melhores oportunidades e gerar vantagens na disputa por uma colocação.

Para atender essa demanda, aumenta cada vez mais a oferta de novos cursos de pós-graduação nas instituições de ensino¹, abrangendo tanto os formatos *lato sensu*, quanto *stricto sensu*.

Comprovando esse crescimento, os números apontados pela revista Educação² revelam um aumento superior a 138% nos programas de pós-graduação *stricto sensu* nos últimos 10 anos. Ainda segundo a publicação, os números dos programas *lato sensu* são controversos, mas o crescimento vigoroso do setor é unanimidade entre os especialistas da área.

Esse cenário de expansão abre o leque de opções e, diante da quantidade de ofertas, é comum nos profissionais a dúvida sobre qual formato de curso e qual instituição atende mais adequadamente as suas necessidades e a sua realidade. Afinal, essa é uma escolha importante que deve ser tomada com cautela, uma vez que envolve um considerável investimento financeiro e dedicação de tempo por parte do aluno.

Além de gerar frustração para o estudante, a matrícula em um curso cuja proposta não está de acordo com as expectativas do profissional pode afetar também a instituição de ensino que pode ter a sua imagem prejudicada no mercado pela insatisfação dos seus alunos ou por oferecer profissionais mal preparados, frutos do desinteresse e da desmotivação em relação ao curso inapropriado para o seu perfil. “O sucesso dos ex-alunos é que garante o nome, a reputação da escola de MBA por décadas”, revela a Revista Você S/A (1998, p.50) em uma matéria sobre a pós-graduação para executivos.

¹ MARQUES, Renato. Disponível em <<<http://www.universia.com.br/posuniversitario/materia.jsp?materia=9434>>>. Acesso em: 24 jun 2010.

² Edição de junho de 2010. Disponível em: <<revistaeducacao.uol.com.br/textos.asp?codigo=12847>> Acesso em: 24 jun 2010.

Dessa forma, é de interesse da instituição reconhecer quais são os valores importantes para o público dos seus cursos e certificar-se se de que está oferecendo a eles o que esperam receber em troca de seu investimento e dedicação.

Diante desta realidade, este trabalho busca a resposta para o seguinte problema de pesquisa: "existe um alinhamento entre a proposta de valor dos cursos de MBA da Unisinos com a percepção de valor dos alunos ingressantes?"

Ao responder esse questionamento, a pesquisa se propõe uma ferramenta para auxiliar o desenvolvimento do curso e diagnosticar a necessidade de mudanças que sintonizem o interesse dos alunos à proposta do curso, gerando assim maior satisfação e percepção de qualidade.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Verificar se há um alinhamento da proposta de valor dos MBAs da Unisinos com a percepção de valor dos alunos deste tipo de curso.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar qual a proposta de valor dos cursos de MBA da Unisinos;
- Comparar a proposta de valor dos cursos com a percepção de valor dos alunos.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para a melhor compreensão da proposta deste trabalho, é preciso deixar claro que não é objetivo da pesquisa analisar a qualidade dos cursos e sim verificar se a sua proposta de valor está de acordo com aquilo que os alunos consideram importante em um MBA.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Avaliar a existência de discordância entre a proposta do curso e a expectativa dos alunos matriculados ajuda a aprimorar e direcionar de melhor forma a comunicação do curso com o mercado, de forma a ser mais clara e atingir realmente os profissionais com o perfil do curso.

Além disso, detectar a incompatibilidade dos alunos com o formato do curso pode auxiliar no desenvolvimento de um processo seletivo mais eficaz, capaz de identificar as reais necessidades do aluno e o seu perfil para, então, encaminhá-lo ao curso que mais se adapta às suas expectativas, seja ele de MBA ou de qualquer outro formato.

Dessa forma, oferecendo um produto de acordo com as expectativas do aluno, procura-se aumentar seu nível de satisfação e, por consequência, seu desempenho, gerando melhoras na imagem da instituição de ensino com o próprio aluno e também com o mercado, que recebe profissionais mais bem preparados. Turmas niveladas e com sintonia de interesses ganham à medida que o curso pode ser exercido em seu verdadeiro propósito. Assim, o aluno pode ter acesso à educação da forma que deseja e o mercado tem ingresso de profissionais preparados da forma como se espera de um MBA.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo possui sua estrutura montada em cinco capítulos. O primeiro apresenta a Introdução, trazendo a contextualização, a definição do problema de pesquisa e os objetivos, bem como a delimitação do tema e a relevância do estudo.

No segundo capítulo, o Referencial Teórico, é feita a revisão da literatura dividida nos temas: serviço; pós-graduação e MBA no Brasil; necessidade e satisfação e, por último, valor.

O terceiro capítulo traz informações sobre o Método de Pesquisa utilizado para responder os objetivos propostos pelo trabalho, enquanto a análise da pesquisa é realizada no quarto capítulo.

Para finalizar, no quinto capítulo, encontram-se as considerações finais do trabalho, seguidas pelas referências e o anexo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SERVIÇOS

Do ponto de vista organizacional, a educação pode ser reconhecida como uma área de estudo do setor de serviços (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2005, p.188). Desta forma, faz-se necessária nessa pesquisa a abordagem e o entendimento do tema, para o qual será dedicado esse subcapítulo.

Muitas são as definições de serviços apresentadas por diversos autores. Bateson e Hoffman (2001), citando James L. Schorr, vice-presidente da *Holiday Inn*, afirmam que “o produto é algo que o consumidor compra e leva embora com ele ou consome, ou, de alguma outra maneira, usa. Se não é físico, não é algo que se pode levar embora ou consumir, então chamamos de serviço” (BATESON; HOFFMAN, 2001, p. 34).

Já Grönroos (1993), para formular sua definição sobre o que é serviço, elenca inúmeros conceitos do tema, tais como o de Lehtinen (1993 apud GRÖNROOS, p.35) que define que “um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações de uma pessoa de contato ou com uma máquina física que prevê satisfação ao consumidor”, o de Kotler e Bloom (1984 apud GRÖNROOS, p.35) para os quais “o serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisas alguma. Sua produção não pode estar ligada a um produto físico” e, por fim, o conceito de Gummerson que afirma que (1987 apud GRÖNROOS, p.36) “serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé”.

A partir desses conceitos, Grönroos (1993, p.36) conclui que:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades da natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Complementando essas definições, o autor ainda define quatro características básicas que podem ser identificadas na maioria dos serviços, são elas: a característica de serem mais ou menos *intangíveis*, de serem *atividades* em vez de coisas, de serem consumidos e produzidos *simultaneamente* e a *participação do cliente* no processo de produção (GRÖNROOS, 1993).

Kurtz e Clow (1998) também afirmam serem quatro as características fundamentais dos serviços, identificando-as como *intangibilidade*, *percebibilidade*, *inseparabilidade* e *variabilidade*. *Intangibilidade* seria definida como a falta de bens tangíveis para serem tocados, vistos ou cheirados antes da compra, a *percebibilidade* seria a incapacidade de estocar ou inventariar o serviço, a *inseparabilidade* estaria relacionada à produção e consumo simultâneos, enquanto a *variabilidade* seria ligada à variação dos níveis de qualidade que o cliente pode receber quando frequenta determinado serviço.

Esses autores enxergam estas características específicas do serviço como um desafio para o marketing, opinião compartilhada por Ferrel e Hartline (2006) que, ao tratar de estratégias de marketing para serviços, detalham e relacionam todas as características identificadas por eles a um desafio específico a ser superado:

- *Intangibilidade*: os consumidores têm dificuldade de avaliar a qualidade, principalmente antes da compra, assim a empresa é forçada a vender uma promessa. Além disso, por não ter uma unidade padronizada de medida, é difícil estabelecer e justificar seu preço;
- *Simultaneidade*: os consumidores, ou suas posses, devem estar presentes durante a entrega do serviço;
- *Produção e consumo*: outros consumidores podem afetar o resultado, a qualidade do serviço e a satisfação do consumidor, que dependem também dos empregados que fazem a entrega do serviço. Além disso, os serviços são difíceis de distribuir;
- *Percebibilidade*: os serviços não podem ser estocados, portanto, a capacidade de serviços que não for utilizada é desperdiçada. Acrescenta-se ainda o fato de que é difícil equilibrar a oferta e a demanda do serviço, uma vez que a demanda é bastante sensível ao período e ao lugar;

- *Heterogeneidade*: a qualidade do serviço varia bastante de acordo com as pessoas, o local e a ocasião, fato que dificulta a entrega constante de bons serviços.
- *Relacionamentos baseados nos clientes*: para sobreviver, é preciso manter uma clientela satisfeita em longo prazo, por isso, gerar recompra é fundamental para o sucesso.

Como se vê, as características associadas aos serviços fazem dele um processo complexo, começando pela tarefa de explicá-lo ao consumidor, uma vez que o serviço não pode ser diretamente mostrado a ele, e “a grande dificuldade para medir a qualidade de um serviço está na subjetividade desse processo” (TURETA *et al.*, 2007, p.35).

Assim, por representar uma atividade que envolve informação e conhecimento, o setor da educação, no qual se incluem as pós-graduações, compartilha com os demais serviços esse dilema.

2.2 A PÓS-GRADUAÇÃO E O MBA NO BRASIL

Os cursos de pós-graduação começaram a se desenvolver no Brasil por volta da década de 1930, sendo fortemente influenciados pelos modelos americanos e europeus. Porém, a implementação formal dos cursos no país ocorreu somente em 1965, com o Parecer Nº 977 do Conselho Federal de Educação (SANTOS, 2003).

Mais de 40 anos depois, a gama de cursos, inicialmente composta apenas por Mestrado e Doutorado, se ampliou. Hoje, de acordo com o Ministério da Educação e Cultura (MEC), ao desejar realizar uma pós-graduação, o aluno pode optar por dois caminhos: *lato sensu* ou *strictu sensu*.³

Uma breve orientação sobre do que se tratam esses dois formatos pode ser vista no Guia do Estudante⁴, publicação que se destina a orientar alunos e profissionais na busca por melhores cursos e instituições de ensino no país, segundo a qual a expressão latina *strictu sensu* significa “em sentido restrito”, enquanto *lato sensu* quer dizer

³ MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (MEC). Disponível em: <<<http://portal.mec.gov.br>>>. Acesso em 25 jun. 2010

⁴ REVISTA GUIA DO ESTUDANTE PÓS-GRADUAÇÃO & MBA. ed. 2004, ano 1. São Paulo: Abril, 2004, p.10.

“amplo, largo, extenso”. Desta forma, por aprofundar determinado ramo acadêmico, os cursos de Mestrado e Doutorado são considerados *stricto sensu*, ao passo que os cursos de especialização e MBA são chamados *lato sensu*, à medida que estendem o conhecimento de uma área de forma mais ampla. Ainda com base no Guia, apresenta-se uma definição de cada um desses cursos:

a) Strictu Sensu:

- Mestrado: aprofunda a formação recebida na graduação, seja ela científica ou profissional. Pode ser realizado por todos os que têm diploma de graduação, especialmente por graduados em uma área afinada com o mestrado pretendido;
- Doutorado: curso indicado para aqueles que desejam dedicar-se a uma carreira científica. Em geral, é realizado por quem já possui mestrado, mas aqueles que já se graduaram podem tentar o doutorado diretamente;
- Mestrado profissional: ressalta o estudo voltado para o desempenho profissional. Também confere título de mestre e habilita a lecionar em faculdades.

b) Lato Sensu

- Especialização: forma especialistas em alguma área específica, conferindo certificado no lugar de diploma. Pode ser realizado por quem já é graduado, porém, em alguns casos, como na Medicina, é necessário ser formado na área correspondente à da especialização;
- MBA: sigla para *Master in Business Administration* (Mestrado de Administração em Negócios), é um tipo de especialização muito procurado por quem atua na área de negócios. O curso tem caráter técnico-profissional e prepara para cargos de gerência e afins, sendo recomendado para pessoas graduadas que, em geral, possuam alguma experiência profissional.

Sendo o MBA objeto de estudo dessa pesquisa, faz-se necessário um maior aprofundamento no tema, a fim de que se possa obter um entendimento mais amplo e completo sobre ele.

Assim, é interessante ressaltar que os cursos de MBA surgiram nos Estados Unidos no início do século XX com o *status* de Mestrado em Administração em

Negócios e o propósito de formar gestores, dando uma visão geral sobre o funcionamento das empresas.⁵

Segundo a Revista Você S/A (agosto de 1998, p. 47), os MBAs americanos foram criados nos moldes de um curso generalista que ensina, principalmente, a pensar. Com duração de dois anos, aulas em período integral, metodologia que inclui muita leitura, estudo de casos e uma pressão enorme por aproveitamento, ele construiu sua fama de entregar ao mercado executivos que venceram o desafio de ler muito, estudar muito e aprender o que há de mais moderno na gestão de negócios. Ou seja, pessoas determinadas, experientes e com alta capacidade.

No Brasil, os cursos de MBA chegaram a partir da segunda metade da década de 1990, sofrendo algumas alterações para se adaptar ao perfil dos alunos e do mercado brasileiro, tal como a carga horária do curso, que passa a ser *part-time*, permitindo a conciliação entre trabalho e estudos, diferentemente do período integral (*full-time*) proposto por escolas dos Estados Unidos.⁶ Nesse contexto, os MBAs brasileiros dividem-se em duas categorias:⁷

- Mestrado Profissional: apresenta uma visão geral sobre o funcionamento das empresas. Nos moldes americanos, é uma pós-graduação *strictu sensu* e dura de um a dois anos com aulas em período integral. Por exigir dedicação intensa, é normalmente feito por recém-graduados que ainda não estão trabalhando;
- MBAs Executivos: oferecem formação generalista sobre gestão empresarial e são procurados por quem já atua no mercado. Normalmente possuem carga horária de 360h/aula, duração média de um ano e meio e são a maioria dos cursos de MBA oferecidos no país.

Como visto, as adaptações sofridas pelo MBA no Brasil referem-se ao formato, pois no conteúdo os cursos brasileiros e americanos não devem diferir, tendo sempre em seu propósito desenvolver competências para administração de empresas:

⁵ REVISTA GUIA DO ESTUDANTE PÓS-GRADUAÇÃO & MBA. ed. 2004, ano 1. São Paulo: Abril, 2004, p. 94.

⁶ Idem, p. 90.

⁷ Idem, p. 94.

Um MBA é por natureza um curso de formação generalista de executivos. Deve formar profissionais capazes de tomar decisões, fazer análises financeiras, entender de marketing, se relacionar com pessoas e, também, aplicar essas habilidades num contexto competitivo e instável (GOMES, 2000, p. 18).

Diante do exposto, percebe-se que o curso de MBA possui um perfil específico de alunos, atendendo as necessidades de um público distinto das demais pós-graduações. Nessa situação, segundo Kotler e Fox (1994), uma instituição de ensino orientada para o marketing tem como alvo identificar e satisfazer as necessidades desse mercado, pois do contrário pode perder clientes e cair no esquecimento.

2.3. DA NECESSIDADE À SATISFAÇÃO

As pessoas possuem necessidades e desejos, dois conceitos que nesta pesquisa estão sendo utilizados como sinônimos, mas que na concepção do marketing diferem um do outro.

Para Kotler (1994), as necessidades existem a partir da privação de alguma satisfação básica, tal como a necessidade de água, abrigo e alimento, de onde ele conclui que as necessidades são inerentes à condição humana.

Sobre os desejos, o autor afirma que eles são “carências por satisfações específicas para atender a necessidades mais profundas” (KOTLER, 1994, p.25). Assim, os desejos seriam constantemente moldados por forças e modelos institucionais, tais como igrejas, escolas e empresas. Desta forma, os desejos podem variar de cliente para cliente.

Ferrel e Hartline (2006) também diferem necessidade e desejo, mas possuem outro entendimento para os termos, afirmando que a necessidade acontece quando o nível de satisfação está abaixo do desejado e que desejo é querer algo em específico para atender essa necessidade.

Kotler (1994) propõe que as necessidades e desejos são satisfeitos através dos bens e serviços e que essa satisfação é realizada através da troca, sendo ela definida por Ferrel e Hartline (2006, p.26) como “o processo de obter algo de valor de alguém,

oferecendo-lhe algo em retorno”. Segundo Kotler (1994), a existência dessa troca é o que caracteriza a existência do marketing.

Para um melhor entendimento sobre satisfação, pode-se destacar a abordagem de Kotler (1994), segundo a qual a satisfação seria a diferença entre as expectativas em relação a um produto/serviço e o desempenho percebido pelo consumidor. Desse modo, a satisfação é entendida pelo autor como “o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação às suas expectativas.” (KOTLER, 1994, p.50). Assim, quanto menor a diferença entre expectativas e desempenho, maior será a satisfação do consumidor.

No contexto da educação, de acordo com Kotler e Fox (1994), a instituição de ensino deve saber lidar de forma eficaz com muitos públicos e gerar alto nível de satisfação. Isso tudo, é claro, preservando a reputação acadêmica e demais compromissos organizacionais.

Ainda no que diz respeito às escolas e a satisfação, os autores consideram que é importante que as instituições pensem também nas necessidades em longo prazo, ainda não percebidas pelos alunos, a fim de estabelecer currículos e padrões que atendam essa situação. Essas necessidades ainda não percebidas são conceituadas por Jain (2001) como *necessidades latentes*, as quais, por não ter consciência no exato momento, o consumidor não é capaz ou não se dispõe a expressar.

Kotler e Fox (1994, p.55) afirmam também que existem duas teorias para determinar se o consumidor pode estar plenamente satisfeito, moderadamente satisfeito, moderadamente insatisfeito ou plenamente insatisfeito:

- a) *Teoria da dissonância cognitiva*: segundo esta teoria, todas as compras levam a um desconforto posterior, considerando-se que quando uma pessoa escolhe entre as alternativas, embora ela esteja consciente de algumas vantagens, existem também algumas desvantagens;
- b) *Teoria de expectativa-desempenho*: afirma que a satisfação é uma função de suas expectativas em relação ao produto e o do desempenho oferecido por ele.

Seguindo a segunda lógica apresentada, de acordo com Kotler (1994), se as empresas criarem expectativas muito altas, podem desapontar o comprador, uma vez que o serviço oferecido precisa, ao menos, ser equivalente à expectativa por ele gerada e

“o vendedor entrega qualidade sempre que o seu produto ou serviço atende ou excede as expectativas dos consumidores” (KOTLER, 1994, p.64).

Nesse sentido, Iacobucci (2001) afirma que as expectativas são desenvolvidas por meio das comunicações que a empresa realiza – anúncio, propaganda boca-a-boca ou experiência com concorrentes. O autor ainda ressalta que as expectativas possuem caráter dinâmico. Pode-se complementar o raciocínio de Iacobucci com a definição de Kotler (1994, p.50) segundo a qual “expectativas são formadas por experiência de compra, recomendação de amigos, colegas e informações e promessas de vendedores concorrentes.”

Uma vez que, no período que antecede a compra, o cliente “passa por um processo de aprendizagem caracterizado pelo desenvolvimento de crenças sobre o produto” (KOTLER, 1994, p.175), pode-se perceber que o entendimento prévio que o consumidor tem sobre o serviço influencia as suas expectativas.

Deste modo, é importante gerenciar as promessas feitas ao consumidor, sob pena de gerar expectativas muito altas em relação ao serviço oferecido, o que pode acarretar em prejuízos para a qualidade do serviço, entendendo-se qualidade como “a totalidade de aspectos e características de um produto que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas ou implícitas” (KOTLER, 1994, p.64). Nesse raciocínio, pode-se dizer que sempre que atender a expectativa do consumidor, a empresa estará entregando qualidade.

2.4 VALOR

Como já foi dito anteriormente, o marketing caracteriza-se por uma troca e, nessa situação, pode-se dizer que o consumidor irá preferir realizá-la com a empresa que oferecer maior valor para ele, sendo esse valor definido como “o conjunto de benefícios previsto por determinado produto ou serviço” (KOTLER, 1994, p. 48). Assim, o consumidor formula um julgamento de valor e age de acordo com ele, sendo que a sua satisfação dependerá da relação entre o desempenho do produto e expectativa de quem o comprou.

Churchill e Peter (2000) conceituam o valor para o cliente como a diferença entre as percepções dos benefícios e o custo da compra do produto ou serviço. Para os

autores, existem quatro tipos de custos e quatro tipos de benefícios que podem estar envolvidos nessa equação (200, p.15).

a) *Custos que podem influenciar o valor percebido pelo cliente:*

- Monetários: quantidade de dinheiro que se deve pagar para obter produto ou serviço;
- Temporais: tempo gasto comprando o produto ou serviço;
- Psicológicos: energia e tensão envolvidas na realização da compra;
- Comportamentais: gasto de energia física para comprar determinado bem ou produto.

b) *Benefícios que os clientes podem receber:*

- Funcionais: benefícios tangíveis, tal como saciar a fome e curar uma doença;
- Sociais: respostas positivas de outras pessoas que o comprador obtém ao utilizar o produto, tal como os elogios;
- Pessoais: bons sentimentos que a compra proporciona, tal como a sensação de cuidar da natureza ao comprar um produto natural;
- Experimentais: refletem o prazer experimentado pelo cliente e pode ser exemplificado como a sensação de um perfume agradável ou de uma comida saborosa.

Nesse sentido, Shet *et al.* (1991, p. 160) identificam cinco tipos de valores que influenciam o comportamento de escolha do consumidor, sendo que as decisões podem ser influenciadas por um único ou por todos os tipos de valor, sendo eles: (a) *valores funcionais*, nos quais é levada em consideração a utilidade e os atributos físicos do produto; (b) *valores sociais*, adquiridos por meio da associação positiva ou negativa com determinados grupos específicos; (c) *valores emocionais*, despertados quando o produto associa sentimentos ou estados afetivos; (d) *valores condicionais*, gerados a partir da percepção do produto como uma alternativa de resultado em situação ou circunstâncias específicas que aumentam seu valor funcional ou social e, por último, (e) os *valores epistêmicos*, definidos como aqueles que despertam a curiosidade, proporcionam novidade ou satisfazem o desejo de conhecimento.

Ainda, no que diz respeito a valor, Churchill e Peter (2000), acrescentam que as trocas devem ser reconhecidas pelo profissional de marketing como a vida das organizações, cabendo a eles criar e entregar valor aos seus clientes. Porém Oliveira *et*

al. (2004, p.5) alertam que nem sempre a percepção de uma empresa tem da sua oferta condiz com a percepção do público.

Desse modo, Goldstein e Toledo (2001, p. 8-10 apud OLIVEIRA *et al.*, 2004, p. 7) propõem uma organização das atividades que devem ser empregadas na empresa para averiguar o valor percebido pelo cliente:

- Seleção dos clientes a serem avaliados;
- Averiguação do que estes clientes valorizam;
- Verificação das suas prioridades;
- Verificação da proporção em que a empresa entrega valor para seus clientes;
- Análise dos resultados obtidos;
- Proposta de soluções para melhorar o valor entregue;
- Implementação e acompanhamento de ações e monitoramento.

Nota-se, então, que a empresa precisa conhecer seu público-alvo para que suas expectativas sirvam como base para o desenvolvimento de uma proposta de valor, uma vez que “a compreensão, sob a expectativa do cliente, do que significa valor na oferta de uma organização, possibilita o enriquecimento, a criação e o aprimoramento de estratégias de marketing concordes com os valores identificados” (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2005, p.1).

Entretanto, Rojo (2006, p.361) afirma que é natural que nem todos os clientes gostem do mesmo produto, portanto, o primeiro passo para criar e oferecer valores compatíveis com os do consumidor é realizar uma segmentação de mercado, atitude essa que está inserida no gerenciamento de marketing da empresa, conforme Ikeda e Veludo-de-Oliveira (2005, p.13). As autoras ainda elencam outras implicações do valor no gerenciamento do marketing, sendo elas: o posicionamento de produtos e marcas, o planejamento e o desenvolvimento de produtos e marcas e a estratégia de comunicação. Tais implicações são por elas observadas da seguinte forma:

- a) *Análise do mercado e segmentação*: o valor para o cliente pode ser uma possibilidade de segmentação para o mercado à medida que existem indivíduos com orientação de valores semelhantes;
- c) *Posicionamento de produto e marca*: o posicionamento baseado em atributos fornece um motivo racional para a compra ou o uso do produto, além de servir como base para argumentos de comunicação;

- d) *Planejamento e desenvolvimento de produtos e marcas*: ligações entre atributos, consequências e valores pessoais são oportunidades para o desenvolvimento de produtos e marcas à medida que permite a clara identificação dos benefícios;
- e) *Estratégias de comunicação*: as mensagens promocionais podem ser criadas a partir dos atributos desejados pelo cliente e também dos valores associados a esses atributos.

Para ilustrar melhor o conceito de valor, já relacionando com a pesquisa aqui proposta, pode-se citar o estudo feito por Bacellar e Ikeda (2005) com 99 alunos ingressantes em cursos de MBAs em Marketing, tendo como ponto de partida três principais objetivos: averiguar quais as expectativas e objetivos dos alunos em relação ao curso, avaliar quais os atributos considerados mais importantes para a escolha do curso e verificar a existência de diferentes perfis de alunos relacionados à importância dada a diferentes atributos.

A pesquisa foi realizada em fases distintas e sequenciais. Na primeira, solicitou-se que os alunos escrevessem, individualmente, uma declaração de objetivos, relatando os seus objetivos para com o curso que iniciavam. Os objetivos relatados foram agrupados por semelhança. Na segunda fase, os respondentes receberam um questionário com sete atributos, para que assinalassem o mais importante. Por fim, na terceira etapa os alunos foram dispostos em grupos para definirem, em consenso, aquilo que consideravam como um bom professor, uma boa aula e um bom curso.

Como resultado, as três fases do trabalho identificaram nos alunos os seguintes objetivos/desejos/necessidades:

- Obter conhecimentos específicos para aplicar no trabalho;
- Manter a empregabilidade;
- Adquirir o status de ter um MBA;
- Capacitação para trabalhar em uma área diferente da que atua;
- Realização de networking pessoal e profissional;
- Obter o título como “sonho pessoal”;
- Sentir-se um profissional atualizado e capacitado;
- Aprender simplesmente pelo fato de adquirir novos conhecimentos.

Quanto à importância dos atributos, no geral a maior valorização foi para “aprender coisas novas”, seguido por “fazer um *networking* interessante” empatado com “ter uma aula estimulante”. Os dois atributos menos valorizados foram “ter aulas com professores de renome” e “estudar em uma universidade com boa infraestrutura”.

No que diz respeito a um bom curso, uma boa aula e um bom professor, os alunos definiram que é importante:

- *Com relação ao curso*: conciliação entre a teoria e a prática; aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso nas respectivas empresas; possibilidade de realizar ou ampliar *networking*, possibilidade de alcançar crescimento/promoção profissional; expectativa de um alto nível de discussões em sala de aula; renome da instituição;
- *Com relação às aulas*: aulas sejam bem preparadas, atrativas e estimulantes; interatividade entre alunos e professor e dos alunos entre si; conteúdo das aulas; equilíbrio com conceitos e teorias;
- *Com relação ao professor*: experiência/vivência de mercado; didática; capacidade do professor de associar as experiências dos alunos à teoria; motivação da turma, estímulo do interesse pelo assunto.

Para finalizar, especificamente sobre a área de ensino, pode-se considerar também o estudo realizado por Kotzé e Plessis (2005) enfatizando o aluno como co-produtor da educação e, desta forma, participando ativamente no processo de construção da sua própria satisfação, percepção de valores e qualidade do serviço. A proposta dos autores tem como ponto de partida a característica de simultaneidade dos serviços, ou seja, o fato deles serem consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos, conforme já abordado neste trabalho.

Kotzé e Plessis (2005) ainda identificam a participação do aluno no processo de prestação de serviços como sendo de alto envolvimento, no qual o cliente atua em parceria com a organização para ajudar a personalizar o serviço e produzir uma parte ou a totalidade do serviço para si próprio.

Além disso, os autores ainda elencam os três fatores que devem estar presentes na participação efetiva do cliente no serviço: a clareza da função, em que o cliente deve saber como será a dinâmica do serviço; a capacidade, sendo que a participação requer contribuições úteis, e a motivação, que oferece ao cliente uma recompensa pela sua colaboração.

No entanto, a participação do cliente também pode ser problemática, aumentando o nível de incerteza da produção e da qualidade, gerando falta de controle pelas diferenças de formação e seleção do cliente e também pela recusa do cliente em co-produzir com a empresa (LENGNIK-HALL 1996 apud Kotzé e Plessis, 2005).

Assim, seguindo essa proposta de raciocínio, percebe-se que há expectativas do estudante com a instituição de ensino, mas que também há expectativa da instituição com o aluno, uma vez que a participação dele é peça fundamental no sucesso do serviço oferecido.

3 METODOLOGIA

Segundo Silva e Menezes (2001, p.19), uma pesquisa pode ser classificada no que diz respeito a quatro aspectos: sua natureza, a forma de abordagem do tema, o ponto de vista dos seus objetivos e os seus procedimentos técnicos.

Seguindo a classificação sugerida, pode-se entender que o presente estudo possui natureza aplicada e abordagem qualitativa, uma vez que procura gerar conhecimento para responder a um problema específico, utilizando-se, para isso, da interpretação de fenômenos.

Já do ponto de vista dos seus objetivos, pode-se dizer que esta é uma pesquisa descritiva, a qual busca descrever as características dos cursos de MBA da Unisinos, assumindo para isso o procedimento técnico de estudo de caso, por envolver um estudo profundo sobre o assunto.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise da pesquisa foi o curso de MBA da Unisinos como um todo, sem foco em nenhuma das ênfases oferecidas. Os cursos estão em sua 6ª edição e atualmente são ofertados nas cidades de Porto Alegre, São Leopoldo, Caxias do Sul e Bento Gonçalves, contemplando mais de 50 turmas e cerca de 2000 alunos.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para análise foi realizada através de duas fontes de evidência: documentação e entrevista (YIN, 2005). A primeira foi realizada através de consulta à página do curso de MBA da Unisinos na *Internet*, na qual são detalhadas as principais características e os atributos do curso, a fim de apresentá-lo ao público interessado.

A entrevista foi realizada de forma semi-estruturada (anexo 1), definida por Yin (2005) como uma entrevista focada, com caráter de uma conversa informal, mas

seguindo um certo grupo de perguntas. O respondente foi o Coordenador Geral dos cursos de MBA da Unisinos, Prof. Ms. Éder Paulo Miotto, uma vez que ele, como encarregado de organizar e gerenciar o curso, possui grande conhecimento sobre o mesmo e tem entre as suas funções planejar e manter um curso atrativo para os alunos e competitivo para o mercado.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos na consulta ao *site* foram agrupados de acordo com a sua semelhança. As características específicas e técnicas referentes a cada uma das ênfases foram descartadas, sendo consideradas apenas as características comuns e representativas de todos os MBAs. Assim como essas informações, os dados obtidos com a entrevista com o coordenador foram comparados com os dados obtidos por Bacellar e Ikeda (2005) na pesquisa que averiguou os possíveis objetivos, motivações e benefícios procurados para a realização de um curso de MBA. Tal comparação é realizada a fim de descobrir afinidades ou diferenças entre a proposta do curso de MBA da Unisinos com os dados encontrados pela pesquisadora em seu trabalho com alunos.

3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

Assim como qualquer pesquisa, esse estudo tem limitações. A primeira está relacionada à metodologia aplicada que, por se tratar de um estudo de caso, abre margem para evidências equivocadas e visões tendenciosas que podem influenciar nas conclusões e constatações obtidas (YIN, 2005, p. 29).

A segunda limitação está ligada às fontes de evidência utilizadas na pesquisa, porquanto apenas duas foram consultadas e que um maior número de fontes poderia trazer um resultado mais preciso, visto que elas são complementares.

Finalmente, a terceira limitação a ser considerada relaciona-se com as limitações do estudo de Bacellar e Ikeda (2005), utilizado como comparação aos dados obtidos nessa pesquisa. Tais limitações dizem respeito à amostragem de conveniência utilizada

pelas autoras e que, portanto, não reproduz necessariamente a opinião generalizada dos alunos de MBA. Além disso, considera-se também como limitação o método utilizado pela pesquisadora, sendo que a aplicação de outro tipo de questionário talvez pudesse apresentar diferenças ao estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PROPOSTA DE VALOR

Os dados coletados na pesquisa apontam que a proposta de valor do curso da Unisinos está relacionada com o formato do curso de MBA e envolve a preocupação de oferecer uma visão sistêmica de negócios aos alunos, contemplando, é claro, cada uma das ênfases a que a instituição se propõe.

Dentro desse objetivo maior, a universidade identifica nos alunos aquilo que acredita serem suas necessidades, cinco pontos valorizados por eles: (a) formação profissional; (b) *networking*; (c) reciclagem do conhecimento; e (d) segurança na atuação profissional (e) reconhecimento do curso pelo mercado.

Esses pontos podem ser observados a partir da visão de valor proposta por Shet *et al.* (1991), percebendo-se (a) valores funcionais, no que diz respeito à formação profissional; (b) valores sociais, em relação ao *networking* e ao reconhecimento do mercado; (c) valores emocionais ligados à segurança na atuação profissional e, por fim, (d) valores epistêmicos relativos à reciclagem do conhecimento.

Além disso, dentro de cada um desses pontos, pode-se encaixar as promessas feitas pela instituição para contemplá-los, que estão presentes no *site* dos cursos na forma de explicações sobre a dinâmica das aulas e o perfil profissional que pretende formar.

a) Formação profissional:

- Formar profissionais inovadores e empreendedores e com participação efetiva nas organizações e negócios;
- Desenvolver habilidades gerenciais;
- Desenvolver pessoas capazes de elaborar diagnósticos, formular e propor estratégias e identificar oportunidades;
- Desenvolver competências e habilidades em áreas específicas, de maneira prática, empresarial, ética e solidária;
- Apresentar conceitos, ferramentas e metodologias;

- Dar condições para o aluno contribuir com a eficácia das organizações;
- Preparar para a atuação estratégica nas organizações;

b) Networking:

- Desenvolver atividades envolvendo dinâmicas de grupo;
- Promover palestras com profissionais do mercado;
- Oferecer professores com experiência acadêmica e profissional;
- Trocar experiências e conhecimentos entre alunos;

c) Reciclagem do conhecimento:

- Integrar experiências profissionais aos conceitos teóricos;
- Apresentar conceitos, ferramentas e metodologias
- Formar pessoas com visão sistêmica sobre a organização em que estão inseridos;

d) Segurança na atuação profissional:

- Capacitar profissionais para reconhecer seu papel como agentes de mudanças no âmbito organizacional e social;
- Desenvolver a capacidade de planejar, executar, negociar e liderar equipes;
- Desenvolver capacidade para promover as mudanças organizacionais sustentadas;

e) Reconhecimento do mercado:

- Divulgação da presença dos cursos no *ranking* dos melhores MBAs brasileiros da revista Você S/A.

Porém, é importante lembrar que esses são valores considerados pelo curso sem o respaldo de uma pesquisa inicial com os alunos entrantes. Tratam-se de atributos compreendidos pela universidade como relevantes através da observação do mercado e pelo *feedback* dos alunos concluintes que diferem, em muitos casos, da opinião dos ingressantes, uma vez que novas necessidades vão sendo percebidas ao longo do curso (KOTLER; FOX 1994).

Ainda aqui é relevante considerar que as turmas englobam desde gestores, diretores e empresários até pessoas que procuram colocação no mercado, gerando,

assim, expoentes de expectativas e, algumas vezes, comprometendo a questão do *networking* qualificado.

A Universidade se prepara para atender as expectativas dos alunos com base em três pilares:

- a) *Instituição*: diz respeito à infraestrutura física (ambiente, secretaria, coordenação, área de apoio);
- b) *Corpo docente*: professores com formação acadêmica e extensa vivência profissional;
- c) *Estudantes*: selecionados de acordo com o perfil do curso.

Este último elemento, que diz respeito aos alunos, foi bastante valorizado, tanto pela coordenação dos cursos quanto pelos dados disponíveis no *site*, no qual é possível ler informações que caracterizam o curso também como uma forma de troca de experiências e conhecimentos entre alunos e professores.

Tal característica é corroborada pelos relatos do coordenador ao afirmar que, muitas vezes, o conhecimento que o aluno busca no curso já está dentro da própria turma, uma vez que, no formato de MBA, o estudante vem para aprender com o professor e também com os colegas.

Nesse raciocínio, a instituição espera dos seus alunos uma postura proativa, de compartilhar conhecimentos, experiências, questionando e instigando professores e colegas. Essa expectativa da instituição está relacionada ao conceito apresentado por Kotzé e Plessis (2005) sobre a co-produção do aluno no seu processo de educação e na produção da sua própria satisfação, percepção de valor e qualidade.

No entanto, há casos em que o aluno não assume esse perfil e também existem casos em que os estudantes ainda chegam à sala de aula esperando uma visão mais focada em determinado assunto, formato que caracterizaria um curso de especialização ou de extensão, por exemplo.

Esses fatos podem estar relacionados à própria característica dos serviços que, como visto anteriormente, tem natureza intangível, tornando complicada a avaliação da compra por parte do aluno e necessária a venda de uma promessa por parte da empresa (FERREL; HARTLINE, 2006).

Desta forma, a instituição esclarece as dúvidas e comunica a proposta do curso para o público em geral nos seus materiais de divulgação distribuídos e das informações acessíveis no *site*. Aqueles que possuem interesse e candidatam-se à vaga tem na

entrevista a oportunidade de esclarecer dúvidas particulares, momento em que a universidade também faz a triagem dos alunos com perfil adequado ao curso.

Essa é uma etapa de conhecimento bastante importante, uma vez que ajuda a formar as crenças e o entendimento sobre o serviço, fatores que influenciarão diretamente nas expectativas e, por consequência, na satisfação do consumidor (KOTLER, 1994). Além disso, é nesse momento que se deve deixar claro qual o papel do aluno na realização do serviço, fator fundamental para que ele possa envolver-se plenamente no processo (KOTZÉ; PLESSIS, 2005).

A comparação dessas expectativas com a proposta do curso é realizada no subcapítulo a seguir, como forma de indicar a adequação da oferta ao desejo do aluno.

Necessidade	Valor	Oferta
Formação profissional	Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de profissionais inovadores, empreendedores e com participação efetiva nas organizações e negócios; - Desenvolvimento de habilidades gerenciais; - Desenvolvimento de pessoas capazes de elaborar diagnósticos, formular e propor estratégias e identificar oportunidades; - Desenvolvimento de competências e habilidades em áreas específicas, de maneira prática, empresarial, ética e solidária; - Apresentação de conceitos, ferramentas e metodologias; - Capacitação para a contribuição eficaz da organização; - Preparação para a atuação estratégica.
<i>Networking</i>	Social	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de dinâmicas de grupo; - Promoção de palestras com profissionais do mercado; - Professores com experiência acadêmica e profissional; - Troca de experiências e conhecimentos entre alunos
Reciclagem do conhecimento	Epistêmico	<ul style="list-style-type: none"> - Integração de experiências profissionais aos conceitos teóricos; - Apresentação de conceitos, ferramentas e metodologias; - Formação de pessoas com visão sistêmica sobre a organização em que estão inseridos.
Segurança na atuação profissional	Emocional	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação de profissionais para reconhecer seu papel como agente de mudanças no âmbito organizacional e social; - Desenvolvimento da capacidade de planejar, executar, negociar e liderar equipes; - Desenvolvimento da capacidade de promover mudanças organizacionais sustentadas.
Reconhecimento do mercado	Social	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação da presença dos cursos no <i>ranking</i> dos melhores MBAs brasileiros da revista <i>Você S/A</i>.

Quadro 1: Resumo da Proposta de Valor do Curso

Fonte: elaborado pela autora

4.2 PERCEPÇÃO DE VALOR X PROPOSTA DE VALOR

Como visto anteriormente, a empresa precisa conhecer as expectativas do seu público-alvo para desenvolver uma proposta de valor. Assim, o que será visto a seguir é uma comparação entre a percepção dos alunos ingressantes no curso de MBA com a proposta de valor do curso de MBA da Unisinos, levantada anteriormente.

Retomando a pesquisa de Bacellar e Ikeda (2005), cujos dados servirão como modelo de comparação, percebe-se que os objetivos/desejos/necessidades dos alunos de MBA são: (a) obter conhecimentos específicos para aplicar no trabalho; (b) manter a empregabilidade; (c) adquirir o *status* de ter um MBA; (d) capacitação para trabalhar em uma área diferente da que atua; (e) realização de *networking* pessoal e profissional; (f) obter o título como “sonho pessoal”; (g) sentir-se um profissional atualizado e capacitado; (h) aprender simplesmente pelo fato de adquirir novos conhecimentos.

Percebe-se, então, que existem algumas necessidades identificadas pelos alunos não percebidas pela instituição de ensino, ao mesmo passo em que existem necessidades consideradas pela instituição de ensino e que não foram citadas pelos alunos. Apesar disso, existem semelhanças entre os dados dos dois grupos, conforme resume o quadro a seguir:

Necessidades pelo ponto-de-vista dos alunos	Necessidades pelo ponto-de-vista do curso
Obtenção de conhecimentos específicos para aplicar no trabalho	Formação profissional
Manutenção da empregabilidade	-----
<i>Status</i> de ter um MBA	-----
Capacitação para trabalhar em uma área diferente da que atua	-----
Realização de <i>networking</i> pessoal e profissional	<i>Networking</i>
Título como “sonho pessoal”	-----
Sensação de ser um profissional atualizado e capacitado	Reciclagem do conhecimento
Aprendizagem pelo fato de adquirir novos conhecimentos.	-----
-----	Reconhecimento do curso pelo mercado.
-----	Segurança na atuação profissional

Quadro 2: Necessidade alunos x Percepção de Necessidade pela Instituição

Fonte: elaborado pela autora

Outra análise também pode ser feita ao classificarmos as necessidades apontadas pelos alunos de acordo com o tipo de valor a que estão relacionadas, a exemplo do que foi realizado com os dados referentes ao curso, sob o ponto de vista de Shet *et al.* (1991).

Valores funcionais	Valores sociais	Valores emocionais	Valores epistêmicos
Obter conhecimentos específicos para utilizar no trabalho	Adquirir <i>status</i> de ter MBA	Sentir-se atualizado e capacitado	Aprender pelo fato de adquirir conhecimento
Capacitar-se para atuar em uma área diferente da sua	Formação de <i>networking</i>	Sonho pessoal	
Manter a empregabilidade			

Quadro 3: Percepção de Valor dos Alunos

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se, então que, apesar do estudo de Bacellar e Ikeda identificar nos alunos algumas necessidades diferentes daquelas apontadas como relevantes pelo curso de MBA, os valores funcionais, sociais, emocionais e epistêmicos estão presentes em ambos os casos, sugerindo que, embora o curso de MBA não identifique todas as necessidades dos alunos, sua proposta de valor transita dentro do universo de valores considerados relevantes para os alunos na realização de um MBA.

Entretanto, a inexistência de uma pesquisa do curso em relação às expectativas dos alunos não permite identificar a ordem de importância dos atributos do MBA e, por consequência, comparar com os dados identificados na pesquisa com os alunos, classificados como a “aprendizagem de coisas novas” em primeiro lugar, seguida da “geração de *networking* interessante / aula estimulante” empatados.

Apesar disso, os dados que relacionam como atributos de menor valorização as aulas com professores de renome e a infraestrutura da universidade, podem evidenciar certa divergência com o ponto de vista da universidade que vê no corpo docente e na sua infraestrutura dois pilares fundamentais no atendimento da satisfação dos alunos.

Ainda com base nos dados coletados junto a alunos, pode-se traçar um paralelo entre a oferta do curso e a percepção deles no que diz respeito a um bom curso, uma boa aula e um bom professor.

Aspecto	Definição alunos	Proposta do curso
Bom Curso	<ul style="list-style-type: none"> – Conciliação entre a teoria e a prática – Aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso nas respectivas empresas – Possibilidade de realizar ou ampliar <i>networking</i> – Possibilidade de alcançar crescimento/promoção profissional – Expectativa de um alto nível de discussões em sala de aula – Renome da instituição 	<ul style="list-style-type: none"> – Dar condições para o aluno contribuir com a eficácia das organizações – Formação de pessoas com visão sistêmica sobre a organização em que estão inseridos. – Preparação para a atuação estratégica nas organizações – Presença dos cursos no <i>ranking</i> dos melhores MBAs brasileiros da revista Você S/A – Desenvolvimento envolvendo atividades de dinâmicas de grupo – Promoção de palestras com profissionais do mercado
Boa Aula	<ul style="list-style-type: none"> – Aulas bem preparadas, atrativas e estimulantes – Interatividade entre alunos e professor – Interatividade dos alunos entre si – Conteúdo das aulas – Equilíbrio de conceitos e teorias 	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento de habilidades gerenciais – Desenvolvimento de profissionais capazes de elaborar diagnósticos, formular e propor estratégias e identificar oportunidades. – Desenvolvimento de competências e habilidades em áreas específicas, de maneira prática, empresarial, ética e solidária – Desenvolvimento envolvendo atividades de dinâmicas de grupo – Troca de experiências e conhecimentos entre alunos – Apresentação de conceitos, ferramentas e metodologias
Bom Professor	<ul style="list-style-type: none"> – Experiência/vivência de mercado – Didática – Capacidade do professor de associar as experiências dos alunos à teoria – Motivação da turma – Estímulo do interesse pelo assunto 	<ul style="list-style-type: none"> – Professores com experiência acadêmica e profissional – Integração de experiências profissionais aos conceitos teóricos

Quadro 4: Percepção dos Alunos X Proposta do Curso

Fonte: elaborado pela autora

Com base nessa comparação, pode-se depreender que o curso preenche os requisitos para aquilo que o aluno considera uma boa aula, um bom curso e um bom professor, ainda que o foco de preocupação maior da instituição esteja em divulgar promessas relacionadas ao conteúdo das aulas e à formação profissional, possivelmente pelo entendimento de que esse seria também o principal interesse dos candidatos ao curso.

Tal situação encaminha a instituição para a necessidade de maior acompanhamento das expectativas dos alunos a fim de satisfazê-las de forma mais direta, embora seja possível identificar muitas semelhanças entre a proposta de valor

que o curso oferece atualmente com a percepção de valor que os alunos de MBA possuem, conforme sintetiza o quadro a seguir:

Valores	Percepção Alunos	Proposta dos Cursos
Funcionais	Obter conhecimentos específicos para utilizar no trabalho Capacitar-se para atuar em uma área diferente da sua Manter a empregabilidade	Formação profissional
Sociais	Adquirir <i>status</i> de ter MBA Formação de <i>networking</i>	<i>Networking</i> Reconhecimento do curso no mercado
Emocionais	Sentir-se atualizado e capacitado Sonho pessoal	Segurança na atuação profissional
Epistêmicos	Aprender pelo fato de adquirir conhecimento	Reciclagem do conhecimento

Quadro 5: Percepção de valor X Proposta de valor

Fonte: elaborada pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa evidenciou um alinhamento entre a proposta dos MBAs da Unisinos e a percepção de valor de alunos desse formato de curso, identificando que os valores propostos pela instituição e esperados pelos alunos são de natureza social, emocional, epistêmica e funcional, com destaque para esta última.

Apesar dessa sintonia, percebe-se que a universidade não está consciente de todas as necessidades e motivações dos seus alunos, como a manutenção da empregabilidade, o *status* gerado pelo MBA, a capacitação para trabalhar em uma área diferente da que atua e a obtenção do título como a realização de um sonho pessoal.

Também é possível notar que alguns dos valores julgados como importantes pela instituição são percebidos como menor relevância pelos alunos, como é o caso do reconhecimento do curso pelo mercado e da segurança na atuação profissional.

Essa situação revela a necessidade de uma pesquisa por parte da universidade para identificar, de forma mais exata, os interesses e as valorizações dos seus alunos, como forma de dirigir melhor seus esforços para atendê-los, uma vez que dois dos pilares do curso, a infraestrutura e o corpo docente, vistos como fundamentais na geração de valor para o aluno, não são tão relevantes na percepção dele.

Essa compreensão das necessidades facilitaria também o desenvolvimento de apelos e comunicação para divulgar o curso, fornecendo argumentos realmente interessantes aos interessados em um MBA, uma vez que, como visto nesta pesquisa, a identificação dos valores do consumidor facilita o desenvolvimento de produtos, marcas e estratégias de comunicação (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2005).

Além disso, as informações sobre a importância da participação do aluno no processo de construção de conhecimento e desenvolvimento do curso mostram o quanto a etapa de seleção de alunos é relevante para o bom andamento do curso, formando assim uma turma coesa, com oportunidade de realizar *networking* qualificado e possibilidade de crescer junto através do compartilhamento de experiências e vivências.

Assim, como sugestão para trabalhos futuros, essa pesquisa indica estudos ligados à identificação de expectativas dos alunos ingressantes nos cursos de MBA da Unisinos, bem como da percepção dos alunos concluintes, a fim de avaliar essas variáveis dentro da realidade e do perfil de alunos que buscam o curso na universidade.

REFERÊNCIAS

BACELLAR, Fátima C. T.; IKEDA, Ana A.; Objetivos e expectativas de alunos de MBA Executivos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.3, n.3, Piracicaba, setembro-janeiro, 2005.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2006.

GOMES, Maria T. Vale a pena fazer um MBA? In: **Revista Você S/A**, São Paulo, p.45-51, ago. 1998.

GOMES, Maria T. Mas que confusão! In: Guia dos melhores MBAs brasileiros. **Você S/A**, São Paulo, p.19-25, nov. 2000.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

IACOBUCCI, Dan. **Os desafios do Marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. São Paulo: Futura, 2001.

IKEDA, Ana A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia M. Serviços educacionais: uma análise de quatro abordagens de qualidade. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, jun. 2005.

IKEDA, Ana Akemi; VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia Modesto. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **REAd**. ed. 44, v. 11, n. 2, mar-abr, 2005.

JAIN, Dipak. Gerenciando o desenvolvimento de novos produtos para uma vantagem competitiva estratégica. In: IACOBUCCI, D. (org). **Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. São Paulo: Futura, 2001.

KOTZÉ, T. G.; PLESSIS, P.F. *Students as “co-producers” of education: a proposed model of student socialization and participation at tertiary institutions*. **Quality Assurance in Education**, v. 11, n. 4, 2003, p.186-201.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KURTZ, David L.; CLOW, Kenneth E. **Services Marketing**. 1.ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

MBA da Unisinos na *Internet*. Disponível em: <<<http://www.unisinos.br/educacaocontinuada/>>> Acesso em: 26 jul. 2010.

MARQUES, Renato. Aos 40 anos a Pós-Graduação Brasileira se consolida. Publicado em 7/12/2005. Disponível em: <<<http://www.universia.com.br/posuniversitario/materia.jsp?materia=9434>>>. Acessado em: 24 jun. 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (MEC). Disponível em: <<<http://portal.mec.gov.br>>>. Acessado em: 25 jun. 2010.

NORTE, Diego Braga. A busca do conhecimento. **Revista Educação**. Edição 154. Disponível em: <<<http://revistaeducacao.uol.com.br/textos.asp?codigo=12847>>>. Acessado em: 1 jun.2010.

OLIVEIRA, Bráulio Alexandre Contendo de; TOLEDO, Geraldo Luciano, IKEDA, Ana Akemi. **Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca**. VII SemeAd. São Paulo, 2004.

REVISTA GUIA DO ESTUDANTE PÓS-GRADUAÇÃO & MBA. ed. 2004, ano 1. São Paulo: Abril, 2004.

ROJO, Francisco. Planejamento estratégico para pequenas e médias empresas. In. DIAS, Sérgio R. (coord). **Marketing, Estratégia e Valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Cassio M. Tradições e Contradições da pós-graduação no Brasil. Educação e Sociedade: **Revista de Ciência da Educação**, Campinas, ago. 2003, p.627.

SHET, Nagadish N.; NEWMAN, Bruce I.; GROSS, Barbara L. *Why we buy what we buy: a theory of consumption values*. **Journal of Business Research**, n.22, 159-170, 1991.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TURETA, Cesar; ROSA, Alexandre R.; OLIVEIRA, Virgílio C. S. Avaliação crítica de serviços educacionais: o emprego do modelo SERVQUAL. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, out./dez., 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO 1
ROTEIRO DA ENTREVISTA

- Como se define um curso de MBA?
- Quais características não podem faltar em um bom curso de MBA?
- Qual seria a diferença de um MBA para outros tipos de pós-graduação?
- Qual é o perfil de aluno do curso de MBA da Unisinos?
- O que esses alunos buscam no curso de MBA?
 - Quais as expectativas/necessidades deles?
- O que os alunos valorizam em um curso de MBA?
- Como a Unisinos se prepara para atender essas necessidades dos alunos?
- O que a Unisinos espera dos alunos de MBA?
- Qual a proposta de valor do curso de MBA da Unisinos?
- Esta proposta está sendo cumprida?
- Como você sabe que ela está sendo cumprida?