

Atributos para a oferta de um curso de administração orientado para o mercado: um estudo em uma universidade do Rio Grande do Sul

Verner Luis Antoni*
Kenny Basso**

Resumo

Em razão do atual contexto competitivo no mercado de ensino, o artigo apresenta a metodologia e os resultados de um estudo desenvolvido com o intuito de avaliar e construir um curso de administração a partir de atores presentes no mercado. Para tanto, a pesquisa exploratória foi dividida em duas etapas: a primeira, qualitativa, para identificar atributos relacionados a um curso de administração; na segunda, esses atributos foram quantificados de acordo com a percepção dos atores da pesquisa. Dentre os atributos identificados está a necessidade de proximidade do curso com o mercado de trabalho e de um corpo docente que utilize uma didática de ensino que aproxime os conceitos teóricos à prática da administração. Por fim, implicações da orientação para o mercado e dos atributos encontrados são discutidas para aplicação em instituições de ensino e formulação de cursos de administração.

Palavras-chave: Instituições de ensino superior. Administração. Método de pesquisa. Orientação para o mercado.

* Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC. Professor da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo. E-mail: antoni@upf.br

** Mestre em Administração e Negócios pela PUCRS. Professor da Escola de Administração da Faculdade Meridional (Imed). E-mail: kenny@imed.edu.br

Introdução

De acordo com dados do Inep (2006), existem atualmente 2.398 instituições de ensino superior no Brasil, dos quais 2.141 são privadas e 257, públicas. No estado do Rio Grande do Sul estão localizadas 103 instituições de ensino superior (IES), sendo 93 públicas e dez privadas. Neste mercado o estado é responsável pela oferta de 131.739 vagas no ensino superior, entre instituições públicas e privadas.

Na área de administração, segundo o Inep (2006), são ofertados 3.327 cursos em nível de graduação no país, sendo 187 só no estado do Rio Grande do Sul. Esse contexto demonstra um ambiente com uma enorme oferta de instituições e cursos, o que conduz a uma concorrência acirrada e à necessidade do uso de estratégias mercadológicas para que suas marcas e produtos obtenham vantagens competitivas para captar o maior número possível de alunos.

Em razão dessa competição, o setor do ensino superior vem sendo objeto de estudos pela necessidade imposta de direcionar as ações das instituições que nele atuam de forma mais orientada ao mercado, tendo em vista a competitividade existente. (NICOLAO; ESPARTEL, 2004). Para tanto, as instituições de ensino têm de promover certas “revoluções” em termos de adaptação das suas formas de gestão, ensino, pesquisa e extensão para, assim, poderem estabelecer vínculos e contatos mais diretos com o mercado. (SOUZA et al., 2004).

Como indicam os números do Inep (2006), a competição também ocorre nos cursos de administração, nos quais se verifica uma das maiores ofertas de vagas. Para Antoni (2004), essa situação implica a busca por uma maior orientação para o mercado, pois os clientes devem ter seus desejos e suas expectativas atendidos no serviço que contratam, no caso, um curso de bacharelado em administração. Essa orientação para o mercado aplicada a instituições de ensino superior, segundo Antoni, Damacena e Lezana (2004), é necessária para a permanência da organização no mercado, o que se faz por meio de uma busca de vantagens competitivas sustentáveis em relação aos concorrentes.

A necessidade de um melhor direcionamento das ações de instituições de ensino superior também foi constatada por Faleiro (2001), o qual afirma que um processo organizado de orientação para o mercado torna as instituições capazes de realizar processos contínuos de inovação e aprendizagem pelo entendimento dos atores interessados de que deve mantê-las atuantes no mercado. Centrado nesse aspecto, emerge o interesse pelo conhecimento dos indicadores que podem refletir a orientação para o mercado em um curso de administração.

Nesse contexto o artigo apresenta os resultados de um estudo desenvolvido numa instituição de ensino superior localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul, cujo objetivo foi verificar os indicadores que podem refletir a orientação para o mercado no curso de administração por meio de um processo de pesquisa exploratória em duas etapas com diversos atores.

Para uma melhor compreensão do artigo num primeiro momento é apresentado o referencial teórico sobre a competição no ensino superior e a importância da orientação para o mercado nesse ambiente; na sequência são detalhados a metodologia utilizada e os resultados da pesquisa desenvolvida; por fim, são discutidas as conclusões e implicações do estudo.

Referencial teórico

Esta seção apresenta a base conceitual que fundamenta o trabalho, desenvolvendo os temas de orientação para o mercado e analisando a amplitude e utilização do mesmo construto e do *marketing*, de uma forma geral, em IES.

Orientação para o mercado

As empresas orientadas para o mercado, segundo Day (1994), possuem performance superior, pois geram e sustentam capacidades distintas que permitem satisfazer dos seus clientes, oferecendo-lhes valor superior ao ofertado pelos concorrentes. Para tanto, devem enfatizar o papel da cultura, da obtenção e utilização da informação e da coordenação interfuncional.

O desenvolvimento dessas capacidades foi foco do estudo de Day (1994, p. 38), que as define como “ligações complexas dos recursos e conhecimento acumulado, exercido através do processo organizacional, que permite a empresa coordenar atividades e usar seus recursos”. Continuando no mesmo raciocínio, a “orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento da satisfação dos clientes”. (p. 38).

Narver e Slater (1990) definem a orientação para mercado como uma cultura organizacional que, efetiva e eficientemente, cria comportamentos necessários para a geração de valor superior para o consumidor e dessa forma proporciona um desempenho organizacional melhor. No entanto, alertam que a criação de valor para os compradores não é função única de *marketing*, pois todas as áreas da empresa devem, como uma grande orquestra, contribuir para isso de forma sinérgica.

Orientação para o mercado e *marketing* em IES

A competição crescente no setor de ensino brasileiro não é algo novo, mas um fenômeno que exige atenção dos gestores de IES. (ANTONI; DAMACENA; LEZANA, 2004). De acordo com Faleiro (2001), é vital para as instituições de ensino superior que almejam permanecer no mercado tomar ciência dos desejos e preferências dos seus clientes e clientes potenciais. Essa competitividade é uma implicação da globalização, tão discutida no meio empresarial e que afeta também as instituições de ensino superior, as quais, segundo Odin e Manicas (2004), não competem apenas pela demanda de educação superior, mas também por recursos para a pesquisa. Por sua vez, assinala Eboli (1999) que a educação está conectada com a modernidade e a competitividade, uma vez que atua no desenvolvimento dos indivíduos e, por consequência indireta, na sociedade e nas organizações do meio.

As instituições de ensino superior, como unidades mercadológicas constituídas e atuantes, passam a tratar seus estudantes como consumidores, numa perspectiva como a descrita por Eagle e Brennan (2007), na qual são vistos como consumidores participantes, pois atuam na construção do serviço e também fazem parte dos processos inerentes ao sucesso ou insucesso do mesmo no tempo. (KELLEY; DONNELLY; SKINNER, 1990; ZEITHAML; BITNER, 1996; SIMPSON; SIGUAW, 2000). Por outro lado, Maringe (2006) afirma que os estudantes estão assumindo uma postura mais consumista quando da tomada de decisão relacionada à escolha de uma IES. Contudo, cabe aos gestores de instituições de ensino superior atentar não só para os alunos-consumidores, mas também para os diversos públicos interessados que inferem em seus processos de alguma forma. (KOTLER; FOX, 1994; NAUDÉ; IVY, 1999; FROEMMING, 2001).

Kotler e Fox (1994), constatando os conflitos de interesses dos diversos públicos, consideram que um público se torna mercado quando a instituição decide que deseja atrair certos recursos (participação, colaboração, doações, entre outras formas de recursos) deste público, por meio de um grupo de benefícios ofertados em troca. Para ser bem-sucedida, a instituição dedicará esforços para aprender mais sobre este público e planejará uma oferta para engajá-lo. Estes autores ainda evidenciam diversos públicos com interesses possíveis para uma instituição de ensino superior, dentre os quais estudantes potenciais, alunos matriculados e a comunidade empresarial. Para Tachizawa e Andrade (2001), uma IES deve proceder a uma constante melhora em seus processos educacionais, despendendo cada vez mais atenção a expectativas e desejos mais específicos dos seus atores, o que num ambiente competitivo deve ser feito pelo *marketing* bem estruturado.

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

Antoni (2004) ressalta a importância da adoção de práticas de orientação ao mercado pelas instituições de ensino superior, dando atenção aos diversos atores, para entender os perfis e as percepções destes quanto a um curso de ensino superior adequado as suas expectativas. Num ambiente repleto de mudanças e processos que as impõem, Kotler e Fox (1994) afirmam ser necessário atentar para os clientes e para o mercado não só em momentos críticos de escassez, mas, sim, durante toda a existência da instituição de ensino, tendo em vista a perenidade dos serviços no mercado. O *marketing* em IES, segundo estes autores, ocorre quando os gestores passam a analisar seus ambientes, mercados, concorrentes, avaliam forças e fraquezas e desenvolvem um sentido claro de missão, mercado-alvo e posicionamento de mercado.

Os processos de *marketing* das IES devem procurar entender os atributos valorizados pelos estudantes atuais quando da decisão de ingresso, os quais, por sua vez, diferem dos atributos valorizados antigamente. (ABRAHAMSON, 2000). Assim, vários estudos já foram feitos visando entender tais atributos. (SPIES, 1978; SEVIER, 1993; GALOTTI; MARK, 1994; HU; HOSSLER, 2000). Entender os atributos é recorrer ao entendimento das percepções da idealização de um curso e, por conseguinte, entender as expectativas e desejos que devem ser atendidos pelo serviço a ser prestado. Determinar que atributos de um serviço são valorizados pelos consumidores é essencial para uma instituição direcionar seus processos para a satisfação dos seus interessados; no entanto, cabe à instituição ter conhecimento de quais atributos são esses e quão importante o são para determinado público. (GUSTAFSSON; JOHNSON, 2004).

Os atributos importantes são mutáveis durante o tempo e ciclo de vida do serviço. (NILSSON-WITELL; FUNDIN, 2005). Desse modo, cabe às instituições adotarem um processo contínuo de monitoramento dos atributos e das mudanças que ocorrem ou que poderão ocorrer, traçando, assim, estratégias mais direcionadas ao mercado para que o serviço se torne duradouro, não sucumbindo a mudanças inesperadas.

Durvasula, Lysonski e Mehta (2000) citam que uma das atividades do *marketing* é manter o cliente satisfeito durante o maior período de tempo possível,

patamar que se atinge quando o serviço entregue está de acordo ou é superior ao esperado pelo cliente. De forma inversa, prover um serviço inadequado às expectativas dos clientes causará insatisfações e descontentamentos nestes, o que pode vir a prejudicar a sustentabilidade do serviço educacional.

A transmissão do conhecimento em educação superior caracteriza-se essencialmente como um serviço que, segundo Lovelock e Wright (2003, p. 5), caracteriza-se por ser “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”. Da mesma forma, Siqueira e Carvalho (2006) consideram o ensino em administração como prestação de serviço, uma vez que desenvolve atividades essencialmente de serviço, tal como a transmissão de conhecimentos em aulas e palestras, ao mesmo tempo em que fornece serviços de apoio como biblioteca e secretaria.

Leite, Lopes e Leite (2006) citam que as expectativas dos clientes devem ser atendidas; para tanto, hão de se distinguir as reais percepções dos clientes das percepções dos gerentes ofertantes do serviço. Os autores ainda afirmam que as expectativas dos clientes podem variar quanto aos níveis e muitas vezes são diferentes das expectativas que o serviço se propõe a suprir.

Uma distinção acerca da intenção de compra do consumidor e do efetivo serviço envolve questionamentos em torno de que interesses, objetivos e necessidades são atendidos pela aquisição do serviço. (JAAKKOLA, 2007). Por meio de questionamentos busca-se entender os processos que norteiam as decisões dos consumidores.

Método de pesquisa

A pesquisa desenvolvida ocorreu ao norte do estado do Rio Grande do Sul, onde a IES na qual o curso de bacharelado em Administração está inserido atua com uma estrutura multicampi, tendo atualmente uma abrangência em torno de cem municípios e vinte mil alunos, divididos entre cursos de graduação e pós-graduação. Dentre os cursos de bacharelado, o de Administração atualmente apresenta 1.900 alunos matriculados, representando, juntamente com o curso de Direito, os dois maiores geradores de receita da instituição. Contudo, mesmo com números positivos, conforme ocorre em nível de Brasil, nos últimos cinco anos foi nesses dois cursos que ocorreu o maior número de novos entrantes, evidenciando a competitividade deste segmento.

O estudo, de cunho exploratório, foi desenvolvido em duas etapas distintas, porém complementares: a primeira de característica qualitativa e a segunda

quantitativa, para mensurar os dados por meio de análises estatísticas adequadas. O direcionamento em etapas qualitativa e quantitativa é entendido por Malhotra (2006, p. 154) como ideal, porque “analisar um novo problema de pesquisa de marketing, a pesquisa quantitativa deve ser sempre precedida da pesquisa qualitativa apropriada”.

Com base em informações obtidas em dados secundários relativos ao setor de ensino superior (KOTLER; FOX, 1994), bem como de entrevistas com *experts* (professores de *marketing*, pesquisadores em ensino superior e gestores de instituições de ensino superior), chegou-se à definição dos atores a serem pesquisados, a saber: profissionais que atuam no mercado (gestores de empresas e representantes de entidades de classe); vestibulandos com interesse em ingressar num curso de administração (clientes potenciais); acadêmicos inseridos em diferentes níveis do curso de Administração oferecido pela instituição. Ressalta-se que, em virtude de característica multicampi, a pesquisa ocorreu em sete municípios onde estão localizados os *campi* da instituição.

Etapa qualitativa

A etapa qualitativa teve como objetivo principal gerar atributos que devem estar contidos num curso de administração de qualidade de acordo com a percepção dos atores pesquisados. Para tanto, foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados: grupos de foco e entrevistas em profundidade.

A opção pelo grupo de foco deve-se por se tratar de uma técnica que visa explorar um grupo de representantes de determinado público a partir de um tema numa reunião de discussão, na qual há um mediador que procura manter o foco e explorar os participantes, porém de maneira não estruturada, apenas visando ao fomento das discussões em torno do assunto da pesquisa, com o objetivo de obter os dados de forma mais aprofundada. (OLIVEIRA; FREITAS, 1998; HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2006). Por sua vez, as entrevistas em profundidade consistem numa entrevista pessoal direta e não estruturada. (HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2006).

Utilizou-se a técnica de entrevista em profundidade com *experts* do setor, os quais foram selecionados segundo critérios de conveniência e de representatividade na área para formular, juntamente com o referencial teórico apresentado no artigo, os roteiros que posteriormente seriam utilizados na realização dos grupos de foco e entrevistas de profundidade com os atores anteriormente definidos. Convém destacar que, anteriormente à execução das técnicas, os entrevistadores/

mediadores foram treinados por um doutor com ampla experiência na área de pesquisa mercadológica.

Em razão da dispersão geográfica dos atores e dos diferentes perfis, a técnica de grupos de foco foi aplicada junto aos alunos de diferentes níveis que frequentavam o curso de Administração nos diversos *campi* da instituição; foram realizados nove grupos, com 8 a 12 participantes, número de envolvidos que, segundo Malhotra (2006), permite uma discussão com maiores possibilidades de atingir os objetivos propostos. Os roteiros para os grupos de foco tinham o intuito de explorar os atributos avaliados quando da escolha de um curso de graduação em administração e, ao mesmo tempo, explorar a amplitude conceitual de cada atributo apresentado.

No público de profissionais foram realizadas entrevistas de profundidade, nas quais os entrevistadores (alunos treinados e que atuam na Empresa Júnior do curso de Administração da instituição), de posse do roteiro de entrevista, dirigiam-se aos estabelecimentos de trabalho dos profissionais, procedendo, assim, às entrevistas. Foram entrevistados líderes de classe e empresários com representatividade na comunidade. Esses atores foram definidos com base em dados secundários das próprias entidades de classe (associações comerciais, associações industriais, Câmara de Dirigentes Lojistas, Câmaras de Indústria e Comércio, SindiLojas, Associação de Comércio e Indústrias de Serviços e Agropecuária, Associação de Revendedores de Combustíveis, Círculos Operários, Associação de Municípios, Associação de Shoppings e associações livres de empresas). O roteiro de entrevista tinha como objetivo identificar o perfil e as características esperadas pelo mercado de um profissional de administração e, ao mesmo tempo, os atributos que definiriam um curso de administração de qualidade. Foram realizadas 61 entrevistas, analisadas até que se obtivesse uma saturação de termos em todos os *campi* analisados.

Junto aos vestibulandos também foram desenvolvidas entrevistas em profundidade nos mesmos moldes e distribuição geográfica das efetivadas para os profissionais, realizadas em escolas e cursos preparatórios para vestibular onde os jovens estudavam. Foram selecionados para as entrevistas apenas vestibulandos com interesse em cursar administração, com o intuito de verificar a idealização de um curso na perspectiva dos futuros alunos. Junto aos vestibulandos foram realizadas oitenta entrevistas em profundidade, distribuídas pela cidade-sede e pelos *campi* de atuação da instituição pesquisada.

De posse das transcrições das entrevistas e dos grupos de foco, foi realizada a análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (2004, p. 33), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Procedeu-se, então, a uma

codificação categórica por meio de uma análise léxica e semântica das mensagens transcritas. (CAPPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003; BARDIN, 2004), realizada com o auxílio do *software* Sphinx.

Com base nos dados secundários e nas variáveis obtidas na etapa qualitativa, foi elaborado um questionário estruturado para a coleta de dados na etapa quantitativa do estudo. O instrumento foi estruturado com questões e indicadores genéricos provenientes da etapa exploratória qualitativa; contudo, em razão dos diferentes atores, foram feitas algumas adaptações estruturais e de semântica para cada público, o que resultou em três instrumentos, que, porém, na sua essência buscavam as mesmas percepções e expectativas em relação ao tema pesquisado. Para a coleta dos dados, os instrumentos continham questões fechadas categoriais, nas quais os entrevistados deveriam selecionar dentre um conjunto de atributos os mais importantes para a qualificação de um curso de administração. Os instrumentos tiveram a sua validade de face verificada junto a *experts* da área citados na etapa qualitativa e foram pré-testados com a coleta de trinta casos junto aos diferentes atores pesquisados. Os indicadores utilizados no instrumento, com suas respectivas dimensões, são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Indicadores e dimensões

Indicador	Dimensões
Atributos a serem contemplados	Corpo docente (professores); Estrutura física; Currículo; Localização; Preço; Nome da Instituição; Incentivo a pesquisa científica; Envolvimento junto à comunidade; Envolvimento com o mercado de trabalho; Seleção mais rígida; Crédito educativo; Oferta de bolsas.
Atributos do corpo docente	Didática para ministrar aula; Respeite os horários de funcionamento do curso; Títulos (mestre, doutor); Atuação profissional fora da faculdade; Respeito ao programa da disciplina; Conhecimento da matéria; Construção do conhecimento junto ao aluno; Respeito a participação e opinião do aluno; Relação teoria e prática; Ética; Utilização de tecnologia; Dinamismo; Disponibilidade extra-classe; Constante atualização.
Atributos da estrutura física	Laboratório de informática; Secretaria; Biblioteca; Salas de aula; Retroprojektor; Data show, vídeos; Quadro; Sinalização do prédio; Xerox; Livraria; Estacionamento; Bar; Ar-condicionado.
Atributos do currículo	Prática; Teoria; Estágio; Contato com profissionais e com o mercado; Interagir com a comunidade; Pesquisa e projetos; palestras em áreas específicas; Cadeiras mais específicas para cada área.
Atributos de envolvimento com o mercado	Professores que exercem atividade de Administrador paralela; Parceria para estágios; Empresa Júnior; Visitas a empresas; Palestras e encontros com empresários; Oportunidades de emprego; Parceria com outras Universidades (nacionais/internacionais).
Características dos profissionais	Ética; Responsabilidade; Atualizado; Paciente; Especializado; Honestidade; Gostar do que faz; Conhecimento técnico do assunto; Bom relacionamento com os clientes; Seriedade; Dedicção; Eficiente; Confiança;

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

Etapa quantitativa

Na etapa quantitativa os dados foram coletados por meio de entrevistas *in loco*, com a aplicação do questionário estruturado, em forma impressa. Os instrumentos foram aplicados para os públicos segundo a estratégia descrita por Malhotra (2006) como *foot-in-the-door*, na qual o entrevistador aborda o entrevistado e lhe solicita um pequeno espaço de seu tempo para responder à pesquisa, visando obter uma maior taxa de respondentes. Os entrevistadores, que já haviam participado da etapa exploratória, foram treinados de forma a não pressionar os entrevistados a responderem, nem ao menos provocar qualquer tipo de viés por influência. As amostras foram calculadas com vista a inferir uma margem de erro de 5% e um coeficiente de segurança de 95% para a pesquisa. (MALHOTRA, 2006).

A população e amostra são descritas no Quadro 2. Os dados secundários referentes aos acadêmicos foram obtidos junto à secretaria do curso pesquisado. A população de vestibulandos foi definida a partir da média de inscritos no vestibular para Administração na instituição pesquisada durante os últimos três anos, considerando concursos de verão e inverno. Por fim, a população de profissionais, foi definida com base em dados secundários obtidos de entidades de classe, como associações comerciais, associações industriais, Câmaras de Indústria e Comércio, SindiLojas, Associação de Comércio e Indústrias de Serviços e Agropecuária, Associação de Revendedores de Combustíveis, Círculos Operários, Associação de Municípios, Associação de Shoppings e associações livres de empresas, localizadas nas cidades onde a instituição possui *campi* instalado. As amostras foram calculadas e posteriormente divididas por *campi* instalado, de acordo com a representatividade percentual desses locais na composição total da população.

Quadro 2 - Descrição da população e amostra

Atores	População	Amostra
Acadêmicos	1.900	300
Vestibulandos	408	172
Profissionais	3.080	374
Total		846

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008.

Para as entrevistas os acadêmicos foram escolhidos de forma aleatória em sala de aula, procurando-se mesclar os níveis de curso em busca de uma homogeneidade. Os vestibulandos, concluintes do ensino médio ou que já o haviam concluído,

foram abordados em salas de aula e em cursos preparatórios para o vestibular, sendo escolhidos para responder aos questionários apenas aqueles que demonstravam interesse em cursar administração no futuro. Os profissionais foram entrevistados em seus locais de trabalho.

A tabulação dos dados foi feita com o *software* Sphinx. Concluída a tabulação, os dados foram exportados para o *software* estatístico SPSS, com o qual foi realizada a análise estatística da pesquisa.

Para a análise dos dados foram adotados processos de estatística descritiva, os quais se enquadram nos tipos de variáveis utilizadas. Para tanto, foram feitas distribuições de frequência, que, segundo Malhotra (2006, p. 431), são “distribuições matemáticas cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável e expressar essas contagens em termos de percentagens”. Quando da distribuição de frequência, a medida de análise utilizada foi a moda, como medida de tendência central, definida pelo maior número de ocorrências de determinada resposta numa questão. Foram realizadas tabulações cruzadas com o objetivo de descrever as frequências observadas de duas variáveis de forma simultânea, apresentando um cruzamento entre as categorias de uma variável com as categorias de outra, refletindo o intuito de se verificarem possíveis implicações e associações entre as variáveis. (HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2006). Para verificar se a frequência com que uma variável observada na amostra se desvia significativamente ou não da frequência com que é esperada foi realizado o teste qui-quadrado de Pearson (χ^2), que, de acordo com Malhotra (2006, p. 444), tem por objetivo “testar a significância estatística da associação observada em uma tabulação cruzada”. Na pesquisa para que a aceitação de divergência das respostas entre os atores (rejeição da hipótese nula) foi adotado que o alpha do teste (*p-value*) teria de ser inferior a 0,05, considerado como o nível de significância adotado para a pesquisa.

Resultados da análise dos dados

Observando os atributos gerais que devem ser contemplados num curso de administração (Tab. 1), verificou-se que há associação entre as variáveis ($\chi^2 = 187,256$; gl = 22; $p = 0,000$) e ocorrência de diferentes percepções entre atores, rejeitando-se a hipótese nula de que não ocorrem diferentes percepções.

Tabela 1 - Atributos que devem ser contemplados por um curso de administração

Acadêmicos			Vestibulandos			Profissionais		
Atributo	Freq.	%	Atributo	Freq.	%	Atributo	Freq.	%
Corpo Docente	138	46,0	Envolvimento com o mercado de trabalho	49	28,5	Corpo docente	204	54,6
Envolvimento com o mercado de trabalho	44	14,7	Preço	23	13,4	Envolvimento com o mercado de trabalho	46	12,3
Preço	24	8,0	Envolvimento junto à comunidade	18	10,5	Currículo	33	8,8
Outros*	94	31,3	Outros**	82	47,6	Outros***	91	24,3
Total	300	100	Total	172	100	Total	374	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

* Estrutura física; Localização; Nome da Instituição; Envolvimento junto à comunidade; Seleção mais rígida; Crédito educativo; Oferta de bolsas; Currículo; Incentivo à pesquisa científica.

** Corpo docente (professores); Estrutura física; Currículo; Localização; Seleção mais rígida; Crédito educativo; Oferta de bolsas; Nome da instituição; Incentivo à pesquisa científica.

*** Estrutura física; Localização; Nome da Instituição; Incentivo a pesquisa científica; Envolvimento junto à comunidade; Seleção mais rígida; Oferta de bolsas; Preço; Crédito Educativo.

Observa-se pela Tabela 1 uma variação na importância dos atributos, visto que os acadêmicos e os profissionais consideram como atributo de maior importância num curso de administração o corpo docente, ao passo que para os vestibulandos deve ter envolvimento com o mercado de trabalho. Atributos relacionados ao envolvimento com o mercado de trabalho e comunidade estão muito presentes, indicando a importância do conhecimento do ambiente no qual o profissional formado irá atuar, para que o curso tenha sucesso na satisfação das expectativas dos clientes, o que também depende do perfil adotado pelo corpo docente. O preço não é considerado um atributo de maior importância, o que indica a busca de variáveis não monetárias que justifiquem o desempenho de um curso de administração.

Identificados os atributos que devem ser contemplados por um curso de administração, foram mensuradas as principais facetas de cada atributo. O primeiro indicador a ser descrito foi o corpo docente (Tab. 2). Na análise cruzada deste atributo foi identificado que há uma diferença significativa entre as opiniões dos atores pesquisados ($\chi^2 = 90,187$; gl = 20; p = 0,000), demonstrando associação entre as variáveis.

Para os acadêmicos e profissionais o corpo docente deve ter conhecimento da matéria e ter didática para ministrar as aulas. Por sua vez, os vestibulandos citam itens mais pessoais condizentes com o relacionamento do professor com a sociedade; como tal, é visto pela valoração da dimensão ética e da titulação dos docentes. Os acadêmicos citam que o corpo docente deve ter conhecimento da matéria e de didática, como demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 - Atributos essenciais de um corpo docente

Acadêmicos			Vestibulandos			Profissionais		
Atributo	Freq.	%	Atributo	Freq.	%	Atributo	Freq.	%
Conhecimento da matéria	74	24,7	Ética	27	15,8	Conhecimento da matéria	84	22,4
Didática para ministrar aula	70	23,3	Títulos (mestre, doutor)	25	14,5	Didática para ministrar aula	77	20,6
Títulos (mestre, doutor)	30	10,0	Conhecimento da matéria	25	14,5	Títulos (mestre, doutor)	49	13,1
Outros*	126	42,0	Outros**	95	55,2	Outros***	164	43,9
Total	300	100	Total	172	100	Total	374	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

* Respeite os horários de funcionamento do curso; Atuação profissional fora da faculdade; Respeito ao programa da disciplina; Respeito a participação e opinião do aluno; Relação teoria e prática; Ética; Utilização de tecnologia; Dinamismo; Disponibilidade extra-classe; Constante atualização; Construção do conhecimento.

** Respeite os horários de funcionamento do curso; Atuação profissional fora da faculdade; Respeito ao programa da disciplina; Respeito a participação e opinião do aluno; Relação teoria e prática; Utilização de tecnologia; Dinamismo; Disponibilidade extra-classe; Constante atualização; Construção do conhecimento; Didática para ministrar aula.

*** Respeite os horários de funcionamento do curso; Respeito ao programa da disciplina; Construção do conhecimento junto ao aluno; Respeito a participação e opinião do aluno; Ética; Utilização de tecnologia; Dinamismo; Disponibilidade extra-classe; Constante atualização; Atuação profissional fora da faculdade; Relação teoria e prática.

A estrutura física como atributo, conforme indica a Tabela 3, apresentou significativa diferença na percepção dos atores, com uma associação estatística presente entre variáveis ($\chi^2 = 61,583$; gl = 14; p = 0,000).

Tabela 3 - Atributos de uma estrutura física

Acadêmicos			Vestibulandos			Profissionais		
Atributo	Freq.	%	Atributo	Freq.	%	Atributo	Freq.	%
Biblioteca	96	32,0	Lab. de informática	60	34,9	Lab. de informática	166	44,4
Lab. de informática	82	27,3	Salas de aula	43	25,0	Biblioteca	98	26,2
Salas de aula	63	21,0	Biblioteca	27	15,7	Salas de aula	62	16,6
Outros*	59	19,7	Outros**	42	24,4	Outros***	48	12,8
Total	300	100	Total	172	100	Total	374	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

* Secretaria; Retroprojeto; Quadro; Sinalização do prédio; Xerox; Estacionamento; Bar; Ar-condicionado; Data show, vídeo; Livraria.

** Secretaria; Retroprojeto; Sinalização do prédio; Xerox; Livraria; Estacionamento; Bar; Ar-condicionado; Quadro; Data show, vídeo.

*** Retroprojeto; Quadro; Sinalização do prédio; Xerox; Livraria; Estacionamento; Bar; Ar-condicionado; Secretaria; Data show, vídeo.

Para os vestibulandos e profissionais, o laboratório de informática é identificado como o principal elemento percebido para o atributo estrutura física, ao passo que os acadêmicos atribuem maior valor à biblioteca. Cabe ressaltar que é dada maior importância à biblioteca pelos acadêmicos e profissionais quando comparados aos vestibulandos. Ainda, os acadêmicos, vestibulandos e profissionais analisam ser importante a sala de aula como elemento componente de uma estrutura física condizente com um curso de administração de qualidade, tal como evidenciado na Tabela 3.

Ocorre diferença significativa de percepções quanto aos elementos que compõem um currículo ideal para um curso de administração ($\chi^2 = 39,515$; gl = 14; p = 0,000). O qui-quadrado também mostra que há uma associação entre as variáveis.

Como é demonstrado na Tabela 4, ocorre uma concordância de percepções quanto à importância de o currículo estar ligado ao mercado de trabalho, o que é indicado quando se destaca o contato com profissionais e com o mercado; também o elemento estágio está relacionado a uma aproximação do mercado e deve estar contemplado no currículo ideal de um curso de administração. Todos os atores pesquisados são unânimes em afirmar que o currículo de um curso de administração deve conter prática em seu escopo.

Tabela 4 - Atributos de um currículo

Acadêmicos			Vestibulandos			Profissionais		
Atributo	Freq.	%	Atributo	Freq.	%	Atributo	Freq.	%
Prática	121	40,2	Prática	48	27,9	Prática	144	38,4
Contato com profissionais e com o mercado	71	23,7	Contato com profissionais e com o mercado	36	20,9	Contato com profissionais e com o mercado	81	21,7
Estágio	24	8,0	Pesquisa e projetos	27	15,7	Estágio	44	11,8
Outros*	84	28,1	Outros**	61	35,5	Outros***	105	28,1
Total	300	100	Total	172	100	Total	374	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

* Teoria; Interagir com a comunidade; Palestras em áreas específicas; Cadeiras mais específicas; Pesquisa e projetos.

** Teoria; Palestras em áreas específicas; Cadeiras mais específicas para cada área; Estágio; Interagir com a comunidade.

*** Interagir com a comunidade; Pesquisa e projetos; Palestras em áreas específicas; Cadeiras mais específicas para cada área; Teoria.

A composição do envolvimento com o mercado de trabalho apresentou significância quanto à diferenciação das percepções dos atores pesquisados, mostrando também na análise que há, sim, uma associação entre a variável ator e a variável atributo ($\chi^2 = 26,880$; gl = 12; p < 0,01).

A Tabela 5 apresenta os elementos que compõem o atributo de envolvimento com o mercado de trabalho.

Tabela 5 - Atributos do envolvimento com o mercado de trabalho

Acadêmicos			Vestibulandos			Profissionais		
Atributo	Freq.	%	Atributo	Freq.	%	Atributo	Freq.	%
Parceria para estágios	85	28,3	Parceria para estágios	48	27,9	Parceria para estágios	111	29,7
Professores que exercem atividade de administrador paralela	59	19,7	Oportunidades de emprego	33	19,3	Professores que exercem atividade de administrador paralela	86	23,0
Visitas a empresas	41	13,7	Visitas a empresas	20	11,6	Oportunidades de emprego	65	17,4
Outros*	115	38,3	Outros**	71	41,2	Outros***	112	30,0
Total	300	100	Total	172	100	Total	374	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

* Empresa Júnior; Parceria com outras Universidades (nacionais/internacionais); Oportunidades de emprego; Palestras e encontros com empresários.

** Professores que exercem atividade de Administrador paralela; Parceria com outras Universidades (nacionais/internacionais); Palestras e encontros com empresários; Empresa Júnior.

*** Empresa Júnior; Parceria com outras Universidades (nacionais/internacionais); Palestras e encontros com empresários; Visitas a empresas.

Na Tabela 5 os três atores apontam a importância de parceria para estágio na construção de um curso de sucesso pela composição ideal de um envolvimento com o mercado de trabalho. Os vestibulandos valorizam mais que os outros atores a necessidade de o curso gerar oportunidade de emprego. Nota-se que eles veem a empresa júnior como um meio de envolvimento com o mercado de trabalho, o que não é valorizado pelos profissionais e acadêmicos. Os acadêmicos e profissionais dão maior valor a professores que estão inseridos no mercado, exercendo atividades na área de administração, o que lhes permite um maior envolvimento com o mercado de trabalho ao qual o curso pretende atender com a formação dos indivíduos.

Quanto às diferenças de percepções em relação às características de um profissional ideal (Tab. 6) para atuar na área de administração, os atores entrevistados mostraram congruência quanto às suas percepções, não sendo o qui-quadrado significativo ($\chi^2 = 27,436$; gl = 18; p = 0,071). Os resultados apontados na Tabela 6 ressaltam em primeiro lugar a importância da ética na percepção dos diversos atores, além de esse profissional dever ser responsável, atualizado e gostar de sua atividade.

Tabela 6 - Características do profissional de administração

Acadêmicos			Vestibulandos			Profissionais		
Característica	Freq.	%	Característica	Freq.	%	Característica	Freq.	%
Ética	92	30,7	Ética	50	29,2	Ética	135	36,1
Responsabilidade	46	15,3		37	21,5	Responsabilidade	74	19,8
Gostar do que faz	41	13,7	Atualizado	19	11,0	Atualizado	33	8,8
Outros*	121	40,3	Outros**	66	38,3	Outros***	132	35,3
Total	300	100	Total	172	100	Total	374	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

* Paciente; Honestidade; Conhecimento técnico do assunto; Bom relacionamento com os clientes; Seriedade; Dedicação; Eficiente; Confiança; Especializado; Atualizado.

** Paciente; Especializado; Honestidade; Bom relacionamento com os clientes; Seriedade; Dedicação; Eficiente; Confiança; Gostar do que faz; Conhecimento técnico do assunto.

*** Paciente; Honestidade; Gostar do que faz; Bom relacionamento com os clientes; Seriedade; Dedicação; Eficiente; Confiança; Conhecimento técnico do assunto; Especializado.

A análise dos dados indica as expectativas dos diversos atores sobre como deve ser formatado um curso de administração que tem uma orientação para o mercado. De acordo com os atores, o corpo docente deve dominar a matéria, possuir o conhecimento e ter didática junto aos alunos. O envolvimento com o mercado, por meio de parcerias para estágios, e a aproximação proveniente das práticas exercidas pelo docente enquanto atuante do mercado são valorizados, demonstrando que as ações da instituição de ensino impactam no mercado (EBOLI, 1999) e, de forma recíproca, as ações e direcionamentos do mercado influenciam a instituição, tornando necessária uma constante orientação para o mercado. (FALEIRO, 2001; ANTONI, 2004). Isso indica a necessidade de uma aproximação entre os conhecimentos transmitidos durante os processos educacionais e os aplicados no dia a dia e vivenciados na prática do mercado. Já o currículo, como atributo valorizado pelos atores, está em sintonia com a lógica de orientação para o mercado, visto que são valorizados a prática e o contato dos profissionais com o mercado. Quanto à estrutura física, é valorizado o laboratório de informática, o que vem ao encontro da exigência do mercado, o qual busca profissionais que dominem as ferramentas de informática.

Conclusões e recomendações

No estudo apresentado foram identificados os principais atributos a serem contemplados por um curso de graduação em administração, destacando-se o corpo docente e o envolvimento com o mercado de trabalho. Verificou-se com a análise dos dados a importância de um curso estar próximo das demandas do mercado no qual a instituição está inserida, apoiado por um currículo e didática que aproximem a teoria da prática empresarial.

Conforme apresentado, os atributos tornam-se importantes indicadores de direção para nortear as atividades de gestão de um curso de administração de forma a focar um melhor atendimento aos seus atores, uma vez que essa abordagem torna-se essencial para melhor atender às expectativas e aos desejos destes. (ABRAHAMSON 2000). Os atributos nesse sentido contribuem para um maior direcionamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, uma vez que trazem itens pontuais quanto à idealização de um corpo docente, estrutura física, currículo, bases que empírica e teoricamente constituem o escopo de um curso de graduação. (KOTLER; FOX, 1994).

O método utilizado revelou-se eficiente para alcançar o objetivo proposto, sendo de fácil operacionalização; pode ser utilizado em estudos futuros em outros contextos, instituições e cursos, auxiliando, dessa forma, os gestores de IES a adotarem posturas mais pró-ativas e orientadas para o mercado. Ainda em relação ao método, ao auxiliar na identificação de atributos que traduzam as expectativas e desejos de atores do mercado, permite a elaboração de estratégias e ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão que podem se refletir numa maior capacidade competitiva dos cursos e das IES.

Em estudos futuros é indicada a inclusão dos professores no grupo de atores a serem analisados, o que não é tarefa fácil, visto que no estudo este grupo não esteve presente em virtude de sua pouca disponibilidade, ou mesmo de falta de disposição para participar como ator da pesquisa. Mesmo sem sua participação, a visão deste público torna-se importante por ser o principal prestador do serviço educacional. (KOTLER; FOX, 1994). Outro grupo para ser pesquisado são os alunos evadidos do curso, o que permitiria analisar suas razões em comparação com as informações obtidas junto aos demais atores definidos. Nesta pesquisa, os egressos foram incluídos no universo de profissionais, podendo ser estratificados e analisados de forma comparativa com os egressos de outras faculdades, situação que permitiria uma avaliação da concorrência.

Cabe ressaltar que a replicação do estudo em cursos de ensino superior com características distintas pode, além de solidificar os atributos e propiciar o surgimento de indicadores consistentes, corroborar com os resultados encontrados, os quais comprovam a aplicabilidade prática da metodologia para o entendimento das percepções dos diversos atores envolvidos com uma IES. *A priori*, as limitações deste estudo envolvem a generalização dos resultados, visto que foi realizado num mercado, curso e instituição específica. Contudo, o método pode ser aplicado e validado em outros contextos e com outros tipos de variáveis, o que permitirá uma gama restrita de análises possíveis.

Finalmente, destaca-se a importância do *marketing* para o desenvolvimento de cursos de graduação mais orientados para o mercado, gerando, dessa forma, indicadores que norteiem a gestão, o ensino, a pesquisa e a extensão, pelo entendimento das expectativas de diferentes atores desse mercado. Assim, poderão ser proporcionados serviços de maior qualidade e, ao mesmo tempo, auxiliar na geração de processos criativos e inovadores, que impliquem a criação de vantagens competitivas a esse produto e às organizações que o ofertam.

Attributes to offer a management course market oriented: a study in a University of Rio Grande do Sul

Abstract

Due to the current education market competition, the article presents the methodology and results of a study undertaken in order to evaluate and build a management course from market actors. For both the exploratory research was done in two steps, first, to identify quality attributes related to a course of management. In the second step these attributes were quantified according to the perception of actors in the research. Among the attributes identified is the need to close the course with the practice and a faculty that uses a didactic approach to teaching the theoretical concepts that close the practice of management. Also, in the article, the implications of market orientation and the attributes founded are discussed for use in educational institutions and formulating courses of administration.

Key words: Institutions of higher education. Management. Research methods. Market orientation.

Atributos para oferecer um curso de gestão orientado al mercado: un estudio en una Universidad del Rio Grande do Sul

Resumen

Debido a la actual competencia en el mercado de la educación, el artículo presenta la metodología y los resultados de un estudio llevado a cabo con el fin de evaluar y construir un curso de administración a partir de agentes en el mercado. Tanto para la encuesta se hizo en dos etapas, en primer lugar, para identificar los atributos de calidad relacionados con un curso de administración. En el segundo paso, estos atributos se cuantificarán de acuerdo con la percepción de los actores en la investigación. Entre los atributos identificados es la necesidad de cerrar el curso con el mercado de trabajo y un profesor que utiliza un enfoque didáctico para la enseñanza de los conceptos teóricos que la práctica de la administración. Todavía, en el artículo, las consecuencias de la orientación de mercado y los atributos verificados son discutidos para su uso en las instituciones educativas y la formulación de cursos de administración.

Palabras-clave: Instituciones de educación superior. Administración. Métodos de investigación. Orientación para el mercado.

Referências

ABRAHAMSON, T. Life and death on the internet: to web or not to web is no longer a question. *Journal of College Admission*, v. 168, p. 6-11, 2000.

ANTONI, Verner Luis. *A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região Sul do Brasil*. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis, 2004.

ANTONI, Verner Luis; DAMACENA, Cláudio; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Um modelo preditivo de orientação para o mercado: um estudo no contexto do ensino superior brasileiro. In: ENANPAD, 28, 2006, Curitiba (PR). *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. *Organizações Rurais e Agroindustriais* - Revista Eletrônica de Administração da UFLA, v. 5, n. 1, 2003.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, 1994.

DURVASULA, Srinivas; LYSONSKI, Steven; MEHTA, Subhash C. Business-to-business marketing service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines. *European Journal of Marketing*, v. 34, n. 3, p. 433, 2000.

EAGLE, Lynne; BRENNAN, Ross. Are students customers? TQM and marketing perspectives. *Journal of Quality Assurance in Education*, v. 15, n. 1, p. 44-60, 2007.

EBOLI, Marisa. *Educação e modernidade nas organizações: desafio de implantar sistemas educacionais competitivos*. Educação para o século XXI. São Paulo: Schmukler, 1999. (Coletânea Universidades Cooperativas).

FALEIRO, Sandro N. *A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação*. O caso dos cursos de graduação em administração filiados à Angrad. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRGS, Porto Alegre, 2001.

FROEMMING, Lurdes Marlene S. *Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - UFRGS, Porto Alegre, 2001.

GALOTTI, K. M.; MARK, M. C. How do high school students structure an important life decision? A short-term longitudinal study of the college decision-making process. *Research in Higher Education*, v. 35, p. 589-607, 1994.

GUSTAFSSON, Anders; JOHNSON, Michael D. Determining attribute importance in a service satisfaction model. *Journal of Service Research*, v. 7, n. 2, p. 124-142, nov. 2004.

HAIR, Joseph F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

INEP. *Página institucional*. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: Abr. 2007.

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

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

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

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

LEITE, Ramon Silva; LOPES, Humberto Elias Garcia; LEITE, Diego Silva. A qualidade percebida no ensino superior: um estudo em uma instituição do Centro-Oeste de Minas Gerais. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador (BA). *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

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

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

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

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, v. 54, n. 4, 1990.

NAUDÉ, Pete; IVY, Jonatham. The marketing strategies of universities in the United Kingdom. *The International Journal of Educational Management*, v. 13, p. 126-134, 1999.

NICOLAO, Leonardo; ESPARTEL, Lélis Balestrin. Julgamentos pós-escolha do curso de administração: o papel da qualidade percebida, da satisfação e do arrependimento e os seus comportamentos subsequentes. In: ENANPAD, 28, 2006, Curitiba (PR). *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

NILSSON-WITELL, Lars; FUNDIN, Anders. Dynamics of service attributes: a test of Kano's theory of attractive quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 16, n. 2; p. 152-169, 2005.

OLIVEIRA, Mirian; FREITAS, Henrique M. R. de. Focus group, pesquisa qualitativa: resgatando a teoria instrumentalizando o seu planejamento. *Revista de Administração da USP*, v. 33, n. 3. p. 83-91, jul./set. 1998.

SEVIER, R. A. Recruiting African-American undergraduates: a national survey of the factors that affect institutional choice. *College and University*, v. 68, p. 48-52, 1993.

SIMPSON, Penny M.; SIGUAW, Judy A. Student evaluation of teaching: an exploratory study of the faculty response. *Journal of Marketing Education*, v. 32, p. 199-213, dez. 2000.

SIQUEIRA, Rodrigo Pereira; CARVALHO, José Luis Felício. Qualidade do serviço educacional prestado por escolas de administração: confronto entre uma universidade pública e uma faculdade privada. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador (BA). *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

SOUZA, Eda Castro Lucas de et al. Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. In: ENANPAD, 28, 2006, Curitiba (PR). *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

SPIES, R. R. *The effect of rising costs on college choice: a study of the application decisions of high-ability students*. Nova York: College Entrance Examination Board, 1978.

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

VENKATESH, Umashankar. The importance of managing points-of-marketing in marketing higher education programmes - some conclusions. *Journal of Services Research*, v. 1, n. 1, p. 125-141, abr./set. 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Services marketing*. Singapura: McGraw-Hill, 1996.