

FATORES QUE CONFEREM VANTAGEM COMPETITIVA: CONSONÂNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE GESTORES E ALUNOS

EVADIO PEREIRA FILHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
evadio.filho@gmail.com

MIGUEL EDUARDO MORENO AÑEZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
anez1957@yahoo.com.br

DANILO CORREZ GOMES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
danilo.cortez@ifrn.edu.br

DIEGO PHILIPPE DE OLIVEIRA GODEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
diegophilipe@hotmail.com

MARCEL LIMA RIBEIRO DANTAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
marcellrdantas@yahoo.com.br

FATORES QUE CONFEREM VANTAGEM COMPETITIVA: CONSONÂNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE GESTORES E ALUNOS

1 INTRODUÇÃO

A indústria de serviços é protagonista da economia mundial (CRONIN; TAYLOR, 1992; BRADY; CRONIN; BRAND, 2002). No Brasil, entre 2003 e 2013, houve uma expansão de 33,9% no quantitativo de empresas cuja atividade principal era serviços, atingindo a ordem de 1,2 milhão. Nesse período, o segmento quadruplicou a sua receita líquida, totalizando R\$ 1,3 trilhão; e empregou 12,5 milhões de pessoas – o dobro em relação a 2003 (IBGE, 2013). Em 2013, o setor representou 69,4% do valor adicionado ao PIB brasileiro (MDIC, 2016). Nessa seara, situa-se a educação como um dos serviços ofertados à sociedade, e a qual deverá ser executada pelo Estado sob a regência de princípios tal como a garantia de padrões mínimos de qualidade.

O segmento do ensino vem ampliando a sua oferta (BUTT; REHMAN, 2010). O contingente de escolas de ensino médio, no Brasil, cresceu, aproximadamente, 9,3% no período de 2008 a 2014. Saltou de 25.389 para 27.743 estabelecimentos, dos quais mais de 19 mil são públicos. No tocante ao número de matrículas, em 2014, foram efetivadas, no ensino médio, 8,3 milhões. Dessa cota, cerca de 7,2 milhões foram executadas em estabelecimentos públicos, e o restante em particulares. Já a educação profissional, no ano em comento, chegou ao patamar de 1,78 milhão de matrículas. Isso representa um crescimento de 89,2% em relação a 2008 (INEP, 2015).

As estatísticas demonstram que o segmento da educação possui uma concorrência acirrada e equânime à de qualquer outra indústria (SOUZA *et al.*, 2014). Entretanto, à proporção que se estende a oferta, os alunos tornam-se mais exigentes em relação aos serviços recebidos, pois são vistos como os efetivos beneficiários do ato (LOVELOCK; WRIGTH, 2006). Como corolário, a insatisfação com os serviços ofertados pode levar a troca de instituição de ensino (*turnover*) ou ao abandono da vida acadêmica. Potencializa, assim, o cenário preocupante da evasão nas escolas brasileiras.

Por conseguinte, para sobreviverem em um mercado competitivo, as organizações necessitam investir cada vez mais em qualidade de serviço como uma estratégia de diferenciação (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; RAMOS, 2015). Nesse diapasão, Ramseook-Munhurrin e Nundlall (2013) e Ashraf, Osman e Ratan (2016) afirmaram que a procura de excelência no ambiente educativo está em ascensão, figurando como uma das principais preocupações dos gestores da área. Para Falchione (2013), as instituições de ensino não devem se limitar a ofertar aos discentes somente o básico. É necessário encantá-los com a implementação de melhorias em relação à qualidade do ensino (FALCHIONE, 2013). Qualidade, esta, que é simbolizada pelas dissonâncias entre as expectativas dos clientes e as suas percepções de desempenho sobre o serviço recebido (PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1985).

Para orientar o desenvolvimento de estratégias e construir um diferencial competitivo, Stock e Lambert (2001) desenvolveram um *framework*, intitulado Matriz de Posicionamento Competitivo. Essa ferramenta aponta quais dimensões do serviço precisam ser aperfeiçoadas. Para os autores, não adianta a empresa ter um desempenho inferior aos seus concorrentes em atributos que sejam extremamente importantes para os seus clientes; uma vez que isso, possivelmente, acarretará a perda de negócios. Tampouco, apresentar desempenho superior em atributos pouco valorizados, pois ocorrerá desperdício de recursos (STOCK; LAMBERT, 2001).

No entanto, a efetivação de uma estratégia de qualidade não está condicionada, tão somente, a conhecer as prioridades/desejos dos consumidores e o desempenho da organização frente aos competidores. Os gestores, ao edificarem planos que permitam alterar a situação de uma empresa em um momento, para uma outra desejada; acabam incorporando seus valores e suas preferências. Assim, a subjetividade é um elemento inerente ao processo de formulação das estratégias (MINTZBERG, 1994).

Portanto, quais elementos os decisores consideram para elaborar as estratégias empresariais? Segundo a abordagem *Resource Based View* (RBV), os recursos da organização são relevantes, pois através deles é possível alcançar vantagem competitiva. Para tanto, é condição *sine qua non* que os gestores percebam os recursos como valiosos, raros, difíceis de serem imitados e plenamente explorados pela firma. Recursos que são representados pelos atributos do serviço (SEDDON, 2014). No mais, somente ao atender esses quatro requisitos é que o diferencial competitivo tornar-se-á sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007).

À luz do exposto, uma questão-chave passa a nortear a presente pesquisa: **os atributos dos serviços que, na ótica dos clientes, devem ser alvos de melhoria; são percebidos pelos gestores como recursos capazes de conferir vantagem competitiva?** O propósito é avaliar se, para um certo recurso (atributo), as prioridades de melhoria dos clientes alinham-se, ou não, com os julgamentos que os gestores fazem sobre a contribuição do atributo em criar vantagem competitiva.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Na indústria do serviço, a qualidade proporciona o alcance de vantagem competitiva (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; EBERLE, 2009; DOS SANTOS, 2014; RAMOS, 2015; ALI *et al.*, 2016). Segundo Grönroos (1984), a conformidade entre aquilo que o cliente espera receber (expectativas) e o que efetivamente foi recebido (percepção de desempenho) simboliza a qualidade do serviço. Logo, os gestores necessitam compreender as discrepâncias entre os serviços esperado e recebido. Isso evitará decisões equivocadas, emprego inadequado dos recursos e a conseqüente insatisfação dos clientes (GRÖNROOS, 1984).

Todavia, os aspectos da intagibilidade e heterogeneidade, os quais cercam a concepção de serviço, alimentam a insegurança do consumidor (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Por isso, a avaliação da qualidade do serviço perpassa pela delimitação de atributos operacionalizáveis que melhor representem o contexto pesquisado. No campo da qualidade dos serviços educacionais, diversos estudos apontam nessa direção (RAMSEOOK-MUNHURRUN; NUNDLALL, 2013; MILAN; CORSO; EBERLE, 2013; DOS SANTOS, 2014; ASHRAF; OSMAN; RATAN, 2016; ALI *et al.*, 2016).

2.1 Estudos Empíricos sobre Gestão da Qualidade em Instituições de Ensino

A educação carece da adoção de ferramentas capazes de monitorar a qualidade e a satisfação dos clientes (RAMSEOOK-MUNHURRUN; NUNDLALL, 2013; ALI *et al.*, 2016). Há um amplo leque de estudos que visam contribuir com essa lacuna acadêmica e que enumeram atributos os quais reproduzem os serviços educacionais. Deshields Jr., Kara e Kaynak (2005) avaliaram o nível de satisfação de 160 graduandos dos cursos da área de gestão de uma universidade norte-americana. Constataram que *know-how* dos docentes é um dos elementos que mais influenciam a variável retromencionada. Nesse diapasão, Navarro, Iglesias e Torres (2005), em uma pesquisa com 369 universitários espanhóis, reconheceram que o corpo docente somado aos métodos de ensino e a coordenação do curso são os fatores que mais atuam sobre a satisfação do aluno.

Butt e Rehman (2010) e Alcântara *et al.* (2012) também ratificaram o achado de Deshields Jr., Kara e Kaynak (2005), ao concluírem que a experiência profissional, a atitude e a competência dos professores eram os itens que mereciam maior atenção por parte dos gestores paquistaneses (BUTT; REHMAN, 2010; ALCÂNTARA *et al.*, 2012). Ramos (2015), por sua vez, realçou que a responsividade dos funcionários foi um dos pontos que geraram maior insatisfação dos alunos no que tange aos serviços prestados por escolas privadas do sudoeste brasileiro.

Já Mostafa (2007), no contexto de uma universidade egípcia, averiguou a inconsistência das cinco dimensões propostas pelo SERVQUAL. Notaram que a generalização do construto não é robusta, pois apenas três dimensões apareceram: inscrição e taxas, funcionários e ambiente físico. Nessa linha, Eberle (2009) identificou os atributos e as dimensões da qualidade dos serviços ofertados por uma instituição de ensino superior de Caxias do Sul/RS. Foram ouvidos 521 alunos de pós-graduação *lato sensu*. Como principal resultado, emergiram seis fatores que explicavam 63,32% da variação dos dados, os quais sejam: professores/método de ensino, estrutura, imagem, planejamento e desenvolvimento do curso, ambiente de ensino e relação custo-benefício. Milan, Corso e Eberle (2013) replicaram o estudo com 605 alunos do curso de Administração. Surgiram 10 dimensões de qualidade, dentre as quais, limpeza, atendimento aos alunos, conveniência/integração e estacionamento/reprografia representaram elementos novos (MILAN; CORSO; EBERLE, 2013). Não obstante a diversidade das dimensões, a tese da multidimensionalidade da qualidade foi sustentada (CARDONA; BRAVO, 2012; ALCÂNTARA *et al.*, 2012; RAMSEOOK-MUNHURRUN; NUNDLALL, 2013; ASHRAF; OSMAN; RATAN, 2016).

Vergara e Quesada (2011) investigaram, em uma universidade colombiana, a relação entre a qualidade do serviço acadêmico e as seguintes variáveis: valor percebido pelo aluno, satisfação, intenções de recompra e a pretensão em recomendar a instituição. Para este fim, uma adaptação do SERVQUAL, com 21 itens, foi aplicada com 178 discentes. Concluíram que a qualidade do serviço é um antecedente do valor percebido pelo estudante e da satisfação, assim como, esta última, é um antecedente das intenções futuras de compra e de recomendação da instituição de ensino (VERGARA; QUESADA, 2011).

Parte das contribuições de Vergara e Quesada (2011) foram corroboradas por Nyagowaa, Ocholla e Mutula (2013) e Ali *et al.* (2016). Estes estudiosos alegaram que a qualidade do serviço prestado por instituições de ensino contribuem expressivamente com a satisfação do corpo discente. De forma suplementar, relataram que a imagem e a lealdade são elementos consequentes da qualidade percebida (NYAGOWAA; OCHOLLA; MUTULA, 2013; ALI *et al.*, 2016).

Campos, Martins e Neto (2011) perquiriram se alunos de cursos distintos de uma instituição de ensino superior privada do Rio Grande do Norte possuíam diferentes expectativas e percepções de desempenho sobre os serviços entregues. Da coleta de 650 sujeitos, verificaram que existem poucos pontos de interseções entre as lacunas de qualidade percebida por graduandos de Administração e Contabilidade (CAMPOS; MARTINS; NETO, 2011). Em estudo semelhante, Dos Santos (2014) aplicou uma abordagem longitudinal. Para os 33 atributos investigados, ficou evidente que, com o passar do tempo, as expectativas dos universitários cresceram e as suas percepções sobre o serviço recebido reduziram. Apesar dos *gaps* de qualidade observados, alguns atributos precisam ser aperfeiçoados com maior urgência. Dentre este rol, destacaram-se: disponibilidade de acesso à internet, limpeza, estacionamento e segurança interna (DOS SANTOS, 2014).

Annamdevula e Shekhar (2012) desenvolveram uma escala, rotulada *Higher Education Service Quality – HiEdQUAL*, composta por 27 itens e destinada a mensurar a qualidade do serviço do ensino. Ao coletarem dados de 358 alunos de uma universidade indiana, observaram que o instrumento mostrou-se confiável (*alfa* de Cronbach de 0,905).

Respaldados em uma das críticas veiculadas ao SERVQUAL: não há um conjunto genérico de dimensões que determinem a qualidade do serviço; outros pesquisadores (RAMSEOOK-MUNHURRUN; NUNDLALL, 2013; DUARTE; PIRATELLI, 2015) também validaram ferramentas específicas, capazes de avaliarem a qualidade em contextos educacionais.

A Figura 1 ilustra os vinte e dois trabalhos empíricos que serviram como fontes para identificar os principais atributos que descrevem os serviços acadêmicos.

Autor/Ano	País	A*	Autor/Ano	País	A*
Deshields Jr., Kara e Kaynak (2005)	EUA	160	Cardona e Bravo (2012)	Colômbia	1802
Navarro, Iglesias e Torres (2005)	Espanha	369	Nyagowaa, Ocholla e Mutula (2013)	Quênia	1418
Abdullah (2006)	Malásia	409	Milan, Corso e Eberle (2013)	Brasil	605
Mostafa (2007)	Egito	508	Ramseook-Munhurrun e Nundlall (2013)	Maurícias	377
Eberle (2009)	Brasil	521	Dos Santos (2014)	Brasil	267
Brochado (2009)	Portugal	360	De Souza <i>et al.</i> (2014)	Brasil	479
Butt e Rehman (2010)	Paquistão	350	Duarte e Piratelli (2015)	Brasil	356
Vergara e Quesada (2011)	Colômbia	178	Lankara e Ye (2015)	Mianmar	135
Campos, Martins e Neto (2011)	Brasil	650	Ramos (2015)	Brasil	500
Alcântara <i>et al.</i> (2012)	Brasil	139	Ali <i>et al.</i> (2016)	Malásia	241
Annamdevula e Shekhar (2012)	Índia	358	Ashraf, Osman e Ratan (2016)	Bangladesh	234

Figura 1 Inventário dos estudos empíricos que contêm atributos do serviço educacional
 Legenda: (A*) tamanho da amostra de cada estudo
 Fonte: Elaborada pelos autores

2.2 Matriz de Posicionamento Competitivo

A matriz de posicionamento competitivo traça um diagnóstico sobre quais elementos da organização agregam maior valor aos consumidores, proporcionando vantagem frente à concorrência. O construto relaciona o desempenho da empresa perante os demais *players* (desempenho relativo) e a importância conferida pelos clientes ao atributo (STOCK; LAMBERT, 2001). Para fins de apreensão do desempenho relativo, calcula-se as lacunas entre as avaliações de desempenho de uma firma e do seu principal concorrente (*benchmark*). Do cruzamento, surgem nove células, dentre as quais, destacam-se aquelas rotuladas “maior força” e “maior fraqueza”, conforme ilustra a Figura 2.

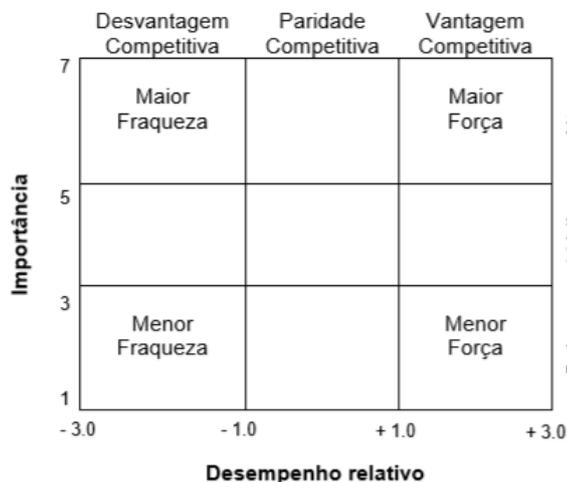


Figura 2 Matriz de posicionamento competitivo

Fonte: Stock e Lambert (2001)

Caso os atributos situem-se no território “maior força”, a empresa deverá implementar ações de marketing que os enfatizem, pois são itens altamente valorizados pelos clientes e onde o desempenho organizacional supera as práticas dos rivais. Por sua vez, os elementos posicionados na célula “maior fraqueza” necessitam ser aperfeiçoados com urgência. Englobam atributos de alta importância, porém há, no setor, outras firmas que os executam de forma mais eficiente e eficaz do que a organização analisada (STOCK; LAMBERT, 2001).

2.3 Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*)

A influência dos recursos no desempenho organizacional foi um *insight* que ganhou notoriedade com a teoria *Resource Based View* (RBV). Dentre os seus postulados, pregou-se que um pacote de atributos pode proporcionar à empresa uma posição vantajosa frente ao mercado competidor. Contudo, esse diferencial só é sustentado, ao longo do tempo, se em cada recurso for preservado o caráter valioso, escasso e de inimitabilidade somados a capacidade de explorá-lo de forma organizada (abordagem VRIO, *vide* Figura 3). Raridade e valor, por exemplo, são necessários, mas não suficientes para conquistar vantagem competitiva sustentável. A satisfação concomitante dessas quatro características é que conduz um certo recurso a ser considerado um ativo estratégico pela organização (BARNEY; HESTERLY, 2007; WU, 2010; SANCHES; MACHADO, 2014). Essa concepção forma a corrente estrutural, a qual pressupõe um comportamento estático do segmento. Ademais, Sanches e Machado (2014) relatam que o modelo VRIO permite avaliar as forças e fraquezas organizacionais.

Um recurso é (...)				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado?	Implicações Competitivas
Não	Não	Não	Não	Desvantagem
Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Sustentável

Figura 3 Visão baseada em recursos - VRIO

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

De modo complementar, a outra corrente de pensamento, intitulada escola de processo, reconhece que a criação de recursos estratégicos perpassa pelas competências essenciais e capacidades internas da empresa. Não basta apenas possuí-los, mas sim otimizar a maneira como a equipe utilizá-los (SANCHES; MACHADO, 2014).

3 METODOLOGIA

O esquema metodológico adotado nesse estudo é apresentado na Figura 4. De início, uma revisão de literatura sobre qualidade dos serviços em ambientes educacionais foi executada. Nesta etapa, foram levantados 236 atributos capazes de avaliar a qualidade do serviço. Aplicou-se os critérios de semelhança, sobreposição, aglutinação e especificidade para refinar as variáveis. Em seguida, foram selecionados os 22 atributos mais citados nos trabalhos empíricos (Figura 1). Esse conjunto foi submetido à análise de cinco alunos e cinco professores de cada instituição de ensino investigada, os quais integravam os cursos da área da ciência da computação. No total, 20 sujeitos participaram deste processo na função de juízes. Foram indagados a respeito dos níveis de clareza e relevância de cada um dos atributos, bem como poderiam sugerir a reformulação das sentenças definidoras dos atributos

por meio da inclusão, retirada ou substituição de algum vocábulo utilizado. Esse processo contribuiu para adequar a linguagem ao contexto local.

Com base nos atributos escolhidos, foram construídos dois questionários estruturados: um deles, voltado a capturar as expectativas e desempenho percebido pelos alunos; e, o outro, as percepções dos gestores através da abordagem VRIO.

O primeiro instrumento de coleta foi constituído por três módulos. Na primeira seção, foram contempladas somente questões sobre os aspectos sociodemográficos. Na segunda e terceira seções, os respondentes apontaram, respectivamente, o grau de importância e a percepção de desempenho conferido a cada um dos atributos em suas respectivas instituições de ensino. Para os últimos dois módulos, as respostas foram apreendidas mediante a utilização de uma escala *Likert* de 11 pontos, variando de zero (não importante/péssimo desempenho) a dez (muito importante/excelente desempenho). Antecedendo a coleta, um pré-teste foi conduzido com 10 alunos, sendo cinco de cada uma das organizações pesquisadas. Este procedimento possibilitou calibrar o instrumento definitivo.

O outro questionário reteve os julgamentos dos gestores (coordenadores de curso) a respeito da contribuição de cada atributo em criar vantagem competitiva. Para tanto, os entrevistados foram interrogados sobre o nível de valor, raridade, imitabilidade e organização que ofertavam a cada um deles. Para aprisionar as respostas, foi empregada uma escala *Likert* de 11 pontos, oscilando de zero (nenhum valor/não é raro/fácil imitação/não explorado pela organização) a dez (muito valioso/muito raro/difícil imitação/muito explorado pela organização).

A aplicação dos questionários foi conduzida em duas instituições públicas de ensino do nordeste brasileiro. Os trabalhos de Butt e Rehman (2010), Annamdevula e Shekhar (2012) e Ali *et al.* (2016) justificam a escolha. Apenas os alunos dos cursos da área da ciência da computação participaram da pesquisa, respaldado em dois critérios: representavam a maior parcela do corpo discente de cada instituição e era um ponto de interseção entre elas.

De maneira suplementar, utilizou-se o alfa de *Cronbach* para avaliar o nível de consistência interna da escala utilizada e a análise fatorial com o propósito de reduzir o número de variáveis trabalhadas e simplificar a análise dos dados (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Por findar, foi executado um confronto entre as percepções de alunos e gestores sobre os fatores que determinam a criação de vantagem competitiva, utilizando-se da matriz de posicionamento competitivo e a visão baseada em recursos sob o prisma VRIO. Com isso, verificou-se se as prioridades de ações desejadas pela classe discente convergiam, ou não, com as prioridades dos administradores.

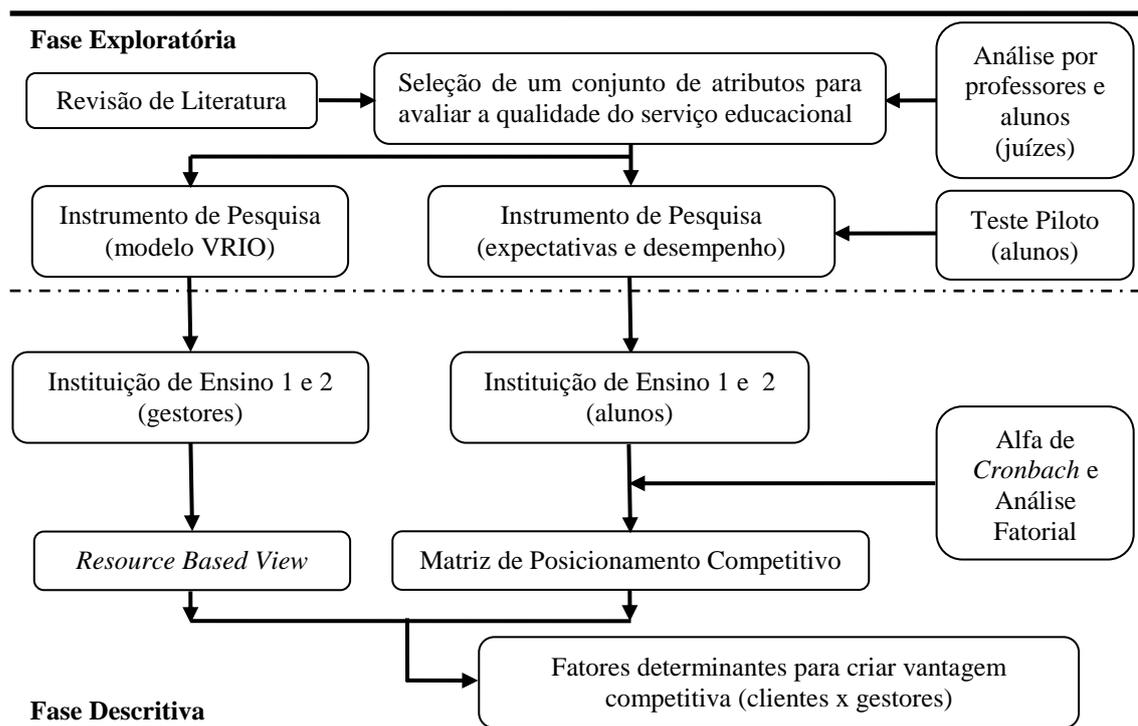


Figura 4 Desenho metodológico

Fonte: Elaborada pelos autores

3.1 Atributos

Os 22 atributos usados na pesquisa estão demonstrados na Figura 5. As sentenças que definem cada uma dessas variáveis já contemplam os devidos apontamentos dos juízes participantes (alunos e professores) do processo de aperfeiçoamento do questionário. Face às sugestões ofertadas, apenas o item V17 (cursos) foi reescrito.

ATRIBUTOS
V1. Didática: método de ensino adotado pelos professores (nível de exigência; habilidade de motivar os alunos e de incentivar a sua participação durante as aulas; a maneira como transmite o conhecimento; o interesse no progresso acadêmico dos alunos; conteúdos abordados são atuais e adequados; equilíbrio entre teoria e prática; avaliações; adoção de eventos extra-classe tal como visitas técnicas).
V2. Qualificação: conhecimento técnico, titulação e experiência profissional dos professores.
V3. Atendimento dos Docentes: atendimento dos professores (cortesia, presteza e atenção com que tratam os alunos; disponibilidade em atendê-los extra-classe; cumprimento dos conteúdos e dos horários de aula; uso adequado do tempo em sala de aula).
V4. Coordenação do Curso: agilidade, eficiência e eficácia com que a coordenação do curso trata os requerimentos dos alunos; relação coordenação-aluno; horário de funcionamento do setor.
V5. Biblioteca: variedade, quantidade, atualidade, estado de conservação e organização do acervo disponível na biblioteca (livros, folhetos, periódicos, monografias, entre outros); sistema de empréstimo adotado.
V6. Conforto dos Ambientes: conforto térmico e iluminação dos ambientes (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, banheiros, corredores, espaços poliesportivos, entre outros).
V7. Arranjo Físico: disposição das mobílias e equipamentos multimídias nas salas de aula (carteiras escolares, projetores <i>data show</i> , quadros, entre outros).
V8. Horários: horário de funcionamento da instituição, dos setores administrativos e acadêmicos (protocolo, biblioteca, secretaria acadêmica, setor de saúde, coordenações, direção, entre outros).
V9. Quantitativo de Salas: quantidade de salas de aula disponíveis na instituição.
V10. Laboratórios: disponibilidade de laboratórios equipados e modernos.
V11. Limpeza: limpeza e higienização dos ambientes (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, banheiros, corredores, espaços poliesportivos, entre outros).
V12. Manutenção: estado de conservação dos espaços físicos (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, banheiros, corredores, espaços poliesportivos, entre outros).

V13. Atendimento da Equipe Administrativa: atendimento dos funcionários administrativos (cortesia, presteza e atenção com que tratam os alunos; disponibilidade em atendê-los; conhecimento adequado sobre os sistemas e rotinas administrativas).
V14. Serviços Auxiliares: serviços acessórios ofertados pela instituição (lanchonete, refeitório, reprografia, serviços médicos e psicossociais, entre outros).
V15. Segurança: condições de segurança ofertadas aos alunos (presença de vigilantes, circuito interno de TV, entre outros), inclusive no entorno da instituição.
V16. Imagem: imagem e reputação da instituição perante à sociedade.
V17. Cursos: reconhecimento dos cursos ofertados pela instituição perante à sociedade, e o quão adequados estão às necessidades do setor produtivo local (comércios, indústrias, entre outros).
V18. Internet: Acesso à internet através de rede sem fio (<i>wi-fi</i>) para fins acadêmicos.
V19. Localização: localização da instituição.
V20. Estacionamento: quantidade de vagas disponíveis para estacionamento adequa-se à demanda.
V21. Outras Atividades Acadêmicas: oportunidade dos alunos em participar, como bolsista ou voluntário, de projetos de pesquisa e extensão ofertados pela instituição.
V22. Reclamações: forma como os funcionários recebem, registram, lidam e dão resposta às reclamações apresentadas pelos alunos.

Figura 5 Atributos utilizados na pesquisa

Fonte: Elaborada pelos autores

3.2 Universo, Amostra e Plano de Coleta

A população é constituída pelos 499 alunos matriculados em cursos da área da ciência da computação de duas instituições públicas de ensino do nordeste brasileiro. A amostra foi estratificada por instituição. Com um caráter não probabilístico, atingiu a grandeza de 350 discentes, conforme ilustra a Tabela 1. O cálculo amostral foi desenvolvido admitindo-se um erro de 4% e um nível de confiança de 95%. Os critérios de conveniência e acessibilidade foram usados para selecionar os entrevistados. Foi adotado uma margem de segurança (10%) para garantir que eventuais descartes de questionários não prejudicassem o valor amostral.

Tabela 1
Universo e Amostra

Instituições (sigla)	Universo	Amostra	Quantidade Projetada
Instituição de ensino 1 (IE1)	303	202*	223
Instituição de ensino 2 (IE2)	196	148*	163
Total	499	350	386

Nota. Legenda: (*) Admitindo-se um erro de 4% e um nível de confiança de 95%

Outrossim, os coordenadores de curso - um de cada instituição investigada - foram interrogados. As entrevistas, com alunos e gestores, ocorreram entre outubro e dezembro de 2016 por uma equipe devidamente treinada. Os locais de abordagem resumiam-se às salas de aula e aos laboratórios, no caso dos discentes; e aos espaços de reuniões, em se tratando dos gestores. Foram considerados válidos somente aqueles questionários que atendessem aos seguintes critérios: a) todas as questões marcadas, com indicação de uma única resposta (exclusão daqueles contendo *missing values* e/ou respostas múltiplas); e b) as respostas assinaladas não poderiam apresentar um comportamento homogêneo (repetição de uma única nota). Ao final, 362 questionários foram validados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados são oriundos da apuração de 362 respostas válidas, de um total de 386 questionários aplicados. O instrumento de pesquisa, composto por 22 variáveis, apresentou um *Alfa de Cronbach* de 0,954. Para Hair Junior *et al.* (2009), este valor é aceitável e aponta a alta confiabilidade do construto. Ademais, foi empregado a análise fatorial, com o método de

extração dos componentes principais e rotação Varimax. Os estudos de Milan, Corso e Eberle (2013) e Ramseok-Munhurrun e Nundlall (2013) justificam esta escolha. Nesta técnica estatística, foram usados os valores que retratam as lacunas de qualidade (escores de desempenho de cada um dos respondentes subtraídos das respectivas notas de importância).

Consoante a Tabela 2, os valores obtidos nos testes KMO (0,960) e de esfericidade de Bartlett (4608,182; significativo a 0,000) indicam a adequação da amostra à técnica. No que concerne às comunalidades de cada uma das variáveis, os índices oscilaram entre 0,442 e 0,744; o que denota que as variáveis explicam adequadamente o fator. Estes valores estão em conformidade com os padrões sugeridos por Hair Junior *et al* (2009).

Tabela 2
Testes KMO e Bartlett

Medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,960	
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui Quadrado	4608,182
	Graus de liberdade (gl)	231
	Significância	0,000

Nota. Fonte: Pesquisa (2016)

As vinte e duas variáveis foram agrupadas em dois fatores que explicam 61,34% da variância dos dados originais (Tabela 3). Cada dimensão englobou onze itens. O primeiro fator (D1) destacou-se por incorporar aspectos relativos ao conforto, corpo docente e estrutura física. Já o outro (D2), em essência, concentrou-se em atendimento e serviços acessórios.

Tabela 3
Dimensões extraídas da análise fatorial

Atributos da escala	D1	D2
V2. Qualificação	0,816	
V3. Atendimento dos Docentes	0,549	
V6. Conforto dos Ambientes	0,602	
V7. Arranjo Físico	0,697	
V9. Quantitativo de Salas	0,750	
V11. Limpeza	0,792	
V12. Manutenção	0,666	
V15. Segurança	0,675	
V16. Imagem	0,809	
V17. Cursos	0,548	
V20. Estacionamento	0,705	
V1. Didática		0,577
V4. Coordenação do Curso		0,666
V5. Biblioteca		0,481
V8. Horários		0,690
V10. Laboratórios		0,624
V13. Atendimento da Equipe Administrativa		0,589
V14. Serviços Auxiliares		0,822
V18. Internet		0,611
V19. Localização		0,705
V21. Outras Atividades Acadêmicas		0,707
V22. Reclamações		0,755
Percentual da variação explicada (%)	53,628	7,714
Percentual acumulado da variação explicada (%)	53,628	61,342

Nota. Fonte: Pesquisa (2016)

4.1 Vantagem competitiva sob a ótica dos discentes

A Matriz de Posicionamento Competitivo permitiu a identificação de quais atributos demandavam ações de melhorias por parte dos gestores. A Tabela 4 ilustra apontamentos decorrentes deste *framework*. Itens que se projetam nos quadrantes *maior e menor fraqueza* devem receber uma atenção especial, oscilando o grau de urgência; a depender do nível de prioridade estabelecido pelos alunos. Para a instituição IE1, a qualificação do corpo docente (V2) e limpeza dos ambientes (V11) representam as maiores fragilidades competitivas. Esses achados robustecem os apontamentos de Campos, Martins e Neto (2011) e Dos Santos (2014). Configuram-se como atributos muito valorizados pelos discentes e que a organização apresenta um desempenho inferior a melhor prática do mercado.

Em contraposição, as variáveis sobreditas ocuparam, na escola IE2, a chancela *maior força*, juntamente com o conforto ambiental (V6). Isso reforça que há necessidade da organização IE1 implementar, em caráter de urgência, ações que aprimorem o nível de serviço prestado. Butt e Rehman (2010) revigoram esses apontamentos. Estes autores asseveram que atributos como cursos ofertados, o ambiente de aprendizagem e as instalações das salas de aula têm impacto significativo e positivo na satisfação de graduandos. Contudo, o *know-how* dos professores é o fator mais influente, requerendo uma atenção maior por parte da gestão (BUTT, REHMAN, 2010).

Logo, alvitra-se que a política de capacitação institucional seja mais eficaz, proporcionando a participação dos professores em programas de pós-graduação, treinamentos, cursos e eventos científicos; haja um controle dos métodos de higienização; cobrança dos gestores sobre o cumprimento das cláusulas contratuais por parte da empresa contratada e manutenção periódica dos equipamentos que contribuem para o conforto térmico e iluminação. A inércia administrativa, nesses casos, pode acarretar a insatisfação dos clientes e a ruptura de transações.

No mais, outros itens também representam uma vulnerabilidade competitiva. Todavia, essa ameaça é menos intensa, pois o grau de importância conferido pelos alunos é baixo. Mesmos com as organizações possuindo desempenhos aquém em relação aos concorrentes, em quesitos pouco valorizados pelos clientes, as ações de melhoria podem ser postas em segundo plano. É o que acontece com os atributos que recaem no território *menor fraqueza*. Por conseguinte, o reconhecimento e adequação dos cursos ofertados (V17), para a organização IE1; bem como os procedimentos relativos a coordenação do curso (V4), horários (V8), serviços auxiliares (V14), internet (V18), localização (V19) e reclamações (V22), para IE2, foram atributos situados nesse quadrante.

Por outro lado, há traços do serviço que constituem benesses competitivas. Itens que proporcionam diferenciais de uma firma em relação aos demais competidores. Retratam aspectos que devem ser enaltecidos, inclusive implementando ações de marketing que os enfatizem, em menor ou maior intensidade; a depender da hierarquia de prioridades conferida pelos clientes. As grandes forças de uma empresa simbolizam atributos altamente valorizados e onde o desempenho organizacional supera as práticas dos rivais.

Nesse contexto, os laboratórios (V10) e a internet (V18) foram apontados como as principais armas de competição da instituição IE1. Por tratar-se de um curso da área da computação, a exploração das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), dentro da sala de aula, é indispensável. Com respaldo nos fundamentos de Alves (2009), sugere-se que a manutenção ou melhoria do desempenho da escola seja a estratégia mais apropriada para os atributos em comento.

No entanto, em outros contextos, as especificidades podem conduzir um mesmo recurso a avaliações divergentes por parte da clientela. Na investigação de Dos Santos (2014), por exemplo, foi identificado que o acesso à internet era um dos itens que precisavam

melhorar imediatamente, pois os alunos de cursos na área das ciências sociais, ofertado na modalidade de ensino mista (presencial e a distância), reconheciam altos *déficits* de qualidade na prestação do serviço.

Por fim, para a escola IE1, os serviços auxiliares (V14), localização (V14) e reclamações (V22) situaram-se no agrupamento *menor força*. São atributos que ofertam uma vantagem competitiva, porém os alunos põe-nos em um patamar de valorização muito baixo. Aconselha-se manter o nível de serviço ofertado.

Tabela 4
Médias de desempenho e importância dos atributos por instituição

Atributo da escala (SIGLA)	IE1				IE2			
	M _D	M _I	D _{REL}	M_ ação	M _D	M _I	D _{REL}	M_ ação
Dimensão 1(D1)	8,97	8,96	0,14	-	8,83	8,99	-0,14	-
V2. Qualificação	9,26	9,34	-0,21	Maior Fraqueza	9,47	9,36	0,21	Maior Força
V3. Atend. Docentes	8,85	9,02	0,07	-	8,78	9,03	-0,07	-
V6. Conf. Ambientes	8,75	8,78	0,20	Menor Fraqueza	8,55	9,21	-0,20	Maior Força
V7. Arranjo Físico	9,00	9,04	0,44	-	8,56	8,97	-0,44	-
V9. Quant. Salas	8,83	8,90	-0,01	-	8,84	8,80	0,01	-
V11. Limpeza	9,12	9,17	-0,27	Maior Fraqueza	9,39	9,47	0,27	Maior Força
V12. Manutenção	9,16	9,24	0,46	-	8,70	9,13	-0,46	-
V15. Segurança	8,70	8,88	0,06	-	8,64	8,83	-0,06	-
V16. Imagem	9,42	9,25	0,29	-	9,13	9,05	-0,29	-
V17. Cursos	8,86	8,84	0,22	Menor Fraqueza	8,64	9,04	-0,22	-
V20. Estacionamento	8,72	8,13	0,33	-	8,39	7,99	-0,33	-
Dimensão 2 (D2)	8,58	8,72	0,94	-	7,64	8,67	-0,94	-
V1. Didática	8,90	9,14	0,30	-	8,60	9,08	-0,30	-
V4. Coord. Curso	8,71	8,85	1,04	-	7,67	8,66	-1,04	Menor Fraqueza
V5. Biblioteca	8,76	8,87	0,30	-	8,46	8,96	-0,30	-
V8. Horários	8,80	8,94	1,06	-	7,74	8,62	-1,06	Menor Fraqueza
V10. Laboratórios	8,75	9,13	0,90	Maior Força	7,85	8,96	-0,90	-
V13. Equipe Administ.	8,84	8,98	0,41	-	8,43	9,05	-0,41	-
V14. Serv. Auxiliares	8,58	8,60	2,10	Menor Força	6,48	8,15	-2,10	Menor Fraqueza
V18. Internet	8,80	9,07	1,07	Maior Força	7,73	8,76	-1,07	Menor Fraqueza
V19. Localização	7,37	7,37	2,11	Menor Força	5,26	7,31	-2,11	Menor Fraqueza
V21. Outras Ativ. Acad.	8,30	8,32	0,51	-	7,79	9,02	-0,51	-
V22. Reclamações	8,61	8,69	0,63	Menor Força	7,98	8,76	-0,63	Menor Fraqueza

Nota. Legenda: M_D – média de desempenho; M_I – média de importância; D_{REL} – desempenho relativo (subtração dos desempenhos da firma pelo do concorrente); M_ ação – ação proposta pela matriz de posicionamento competitivo

4.2 Vantagem competitiva sob a ótica dos gestores

Para apurar as prioridades de ações dos gestores de cada instituição, utilizou-se a teoria da visão baseada em recursos sob o prisma VRIO. No mais, avaliar o nível de contribuição de cada variável em relação a competitividade, permite compreender o porquê uma empresa valoriza ações de melhorias em determinados aspectos do serviço, enquanto outras, não dão tanta relevância para o mesmo quesito. Para isso, empregou-se um índice (intitulado Fator) que auxiliasse na compreensão de quão um atributo leva a empresa a desenvolver vantagem competitiva.

O cálculo deste fator correspondeu ao somatório das notas, conferidas pelos gestores, com fulcro nos critérios estabelecidos pela abordagem VRIO (Tabela 5). Neste estudo, foram adotados padrões de faixas de valores para avaliar em qual posição competitiva situava-se cada atributo; as quais sejam: escores entre 0 e 9 (desvantagem competitiva); 11 e 20 (paridade competitiva); 21 e 30 (vantagem temporária); 31 e 40 (vantagem sustentável).

Tabela 5

Notas conferidas pelos gestores, atributo a atributo, no que tange aos critérios da abordagem VRIO

Atributo da escala (SIGLA)	IE1							IE2						
	V	R	I	O	Fator	R	IC	V	R	I	O	Fator	R	IC
Dimensão 1(D1)														
V2. Qualificação	9	1	8	10	28	3	VT	10	2	5	10	27	6	VT
V3. Atend. Docentes	10	3	7	8	28	3	VT	10	9	1	5	25	7	VT
V6. Conf. Ambientes	8	1	9	8	26	7	VT	10	2	1	8	21	13	VT
V7. Arranjo Físico	8	0	9	8	25	10	VT	10	4	1	5	20	18	P
V9. Quant. Salas	9	1	5	7	22	15	VT	9	3	9	7	28	4	VT
V11. Limpeza	9	0	2	8	19	20	P	10	5	1	9	25	7	VT
V12. Manutenção	10	2	6	6	24	13	VT	10	3	3	7	23	9	VT
V15. Segurança	7	2	5	8	22	15	VT	10	2	1	8	21	13	VT
V16. Imagem	7	1	8	9	25	10	VT	10	1	10	9	30	2	VT
V17. Cursos	9	3	9	7	28	3	VT	10	2	9	9	30	2	VT
V20. Estacionamento	10	1	7	8	26	7	VT	7	1	5	10	23	9	VT
Dimensão 2 (D2)														
V1. Didática	10	3	5	7	25	10	VT	10	5	8	8	31	1	VS
V4. Coord. Curso	8	3	3	6	20	17	P	10	2	1	5	18	21	P
V5. Biblioteca	8	4	8	8	28	3	VT	9	2	1	8	20	18	P
V8. Horários	7	3	4	6	20	17	P	9	1	1	9	20	18	P
V10. Laboratórios	10	4	9	7	30	1	VT	10	5	9	4	28	4	VT
V13. Equipe Administ.	8	4	3	4	19	21	P	10	1	1	9	21	13	VT
V14. Serv. Auxiliares	7	2	4	7	20	17	P	9	1	3	9	22	11	VT
V18. Internet	9	0	7	10	26	7	VT	8	0	1	9	18	21	P
V19. Localização	7	4	3	9	23	14	VT	10	2	1	8	21	13	VT
V21. Outras Ativ. Acad.	8	4	9	9	30	1	VT	10	5	3	4	22	11	VT
V22. Reclamações	8	1	3	6	18	22	VT	10	1	1	9	21	13	VT

Nota. Legenda: V – valor atribuído; R – raridade; I – dificuldade de imitar; O – nível de exploração do atributo; Fator – fator que mensura a posição de competitividade (somatório das notas atribuídas aos critérios do VRIO); R – ranking com base nos fatores; IC – Implicações competitivas.

Nota-se que a maior parcela dos atributos, na visão dos gestores, constituem-se como vantagem temporária (VT). Para Barney e Hesterly (2007), são aspectos do serviço valiosos, raros, explorados; contudo o custo para imitá-los não é tão alto.

Em suma, os níveis de raridade e dificuldade de imitar foram baixos. Assim, há indícios de que, na educação, existe uma ampla capacidade dos concorrentes em copiar estratégias. Isso conduz a padronização dos métodos de ensino, estrutura física, atendimento; enfim, dos serviços educacionais como um todo. O que compromete a unicidade do recurso, consoante Toledo e Fernandes (2013). Nesse cenário, Montgomery e Porter (1998) asseguram que a organização alcançará vantagem competitiva em decorrência das restrições de opções dos concorrentes, a exemplo das patentes e concessões.

Há necessidade da gestão supervisionar constantemente os recursos que transmitem vantagem temporária, sempre procurando agregar valor ao item. Uma política institucional de inovação, por exemplo, permitirá uma proteção mais efetiva dessa posição competitiva, bem como poderá dar ao diferencial um *status* de sustentável. Esse apontamento pauta-se nos ideais de Cruz, Santos e Quintal (2016).

Outros traços do serviço retratam posição de paridade competitiva (P). A limpeza (V11), para IE1, é percebida como uma variável com valor e explorada pela escola; entretanto, não disposta como um recurso raro e de difícil imitação. A administração não vê que esse atributo levará um aluno a escolher a firma em detrimento a outras. Tampouco que isso se constitui um ponto fraco da organização. Por conseguinte, aqueles que recaem nessa

posição competitiva tendem a não se encontrar no topo das prioridades de melhorias. Além daquele, é o caso da equipe administrativa e serviços auxiliares (IE1); internet, biblioteca e arranjo físico (IE2); coordenação de curso e horários (concomitantemente para IE1 e IE2).

Ademais, destaca-se a classificação da didática (V1) como um atributo que proporciona vantagem sustentável, na ótica dos gestores. Vêem-na como um quesito valoroso, raro, de difícil imitação e explorado pela escola IE2. Isso ratifica os apontamentos de Toledo e Fernandes (2013).

4.3 Convergências e divergências entre as percepções de vantagem competitiva

Não há um alinhamento pleno entre as prioridades de ações. Para a escola IE1, a qualificação dos docentes (V2) e os cursos (V17) são pontos de interseção. Alunos e gerência vêem-nos como atributos que necessitam de ação de melhoria, em intensidade distinta. Enquanto os primeiros enxergá-los como prioridades máximas de melhorias; os administradores notam que, se o nível de serviço prestado não for mantido ou aprimorado, o patamar de vantagem competitiva transitória deixará de existir. Outrossim, gestores e discentes convergiram sobre inevitabilidade de reformar o nível de serviço prestado na dimensão *conforto, corpo docente e estrutura física* (D1).

Para a escola IE1, foram registradas dissonâncias nos quesitos limpeza (V11), conforto ambiental (V6), laboratórios (V10), outras atividades acadêmicas (V21) e atendimento dos docentes (V3). Nos dois primeiros, a urgência de aperfeiçoar o nível de serviço era uma demanda exclusiva do alunado. Para os últimos, somente os gestores enquadravam-nos no rol de ações urgentes de melhorias.

No que tange a escola IE2, o desalinhamento entre as prioridades foi mais evidente. O corpo discente vê a necessidade de melhorar, em caráter urgente, o desempenho nos atributos internet (V18), reclamações (V22), coordenação de curso (V4), horários (V8), serviços auxiliares (V14) e localização (V19). Para os gestores, as prioridades de melhorias devem centrar-se na didática docente (V1), imagem corporativa (V16), cursos (V17) e laboratórios (V10). Quanto às dimensões, as duas categorias apresentaram sintonia. *Atendimento e serviços acessórios* (D2) foi posta como prioritária na execução de ações de aperfeiçoamento do serviço prestado.

A incoerência entre o demandante e o ofertante sobre quais aspectos merecem ser reformulados de imediato, acarreta falhas na prestação do serviço. As ações da gerência devem convergir com aquilo que os clientes vêem como prioridade. Ruídos nesse alinhamento conduzirá a altos níveis de insatisfação e perdas de alunos. Consoante Eberle (2009), a gestão precisa conhecer e satisfazer os clientes melhor do que a concorrência; o que permitirá um desempenho lucrativo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs uma discussão sobre o nível de sincronização entre as prioridades de melhoria dos clientes e gestores. Para isto, executou-se uma análise a partir do emprego da matriz de posicionamento competitivo e da teoria da visão baseada em recursos.

Os achados apontam que há um desalinhamento entre os ordenamentos de relevância das ações de melhorias conferidos pelos discentes e gestão. Para os alunos da IE2, por exemplo, a internet foi percebida como um atributo que demandava níveis de serviço mais elevados. A organização precisava aperfeiçoar o desempenho. Todavia, o coordenador do curso, na qualidade de gestor, tinha uma percepção distinta; pondo outros quesitos no topo das prioridades. A baixa compreensão dos administradores a respeito das necessidades de melhorias dos alunos, leva a defasagens na prestação dos serviços. Conforme Uncles,

Dowling e Hammond (2003); é preciso entender os anseios dos clientes para entregar um serviço com qualidade reconhecida e edificar relacionamentos de longo prazo.

Este estudo poderá auxiliar os gestores na formulação de políticas que permitam garantir a excelência da qualidade em instituições de ensino. Em especial, por alertá-los sobre a magnitude de conhecer e monitorar os desejos dos discentes. Isso eliminará esforços inadequados de melhorias, não investindo tempo e dinheiro em algo pouco ou nada almejado pelos clientes.

Referências

- ABDULLAH, F. The development of HEDPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. **International Journal of Consumer Studies**, v. 30, n. 6, pp. 569-581, 2006.
- ALCÂNTARA, V. de C.; LUIZ, G. V.; FERREIRA, A. C.; TEODORO, S. A. S. Dimensões e determinantes da satisfação de alunos em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 3, pp. 193-220, 2012.
- ALI, F.; ZHOU, Y.; HUSSAIN, K.; NAIR, P. K.; RAGAVAN, N. A. Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty? A study of international students in Malaysian public universities. **Quality Assurance in Education**, v. 24, n. 1, pp.70-94, 2016.
- ANNAMDEVULA, S.; SHEKHAR, R. Development of HiEdQUAL for measuring service quality in Indian higher education sector. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, v. 3, pp. 412-416, 2012.
- ASHRAF, M. A.; OSMAN, A. Z. R.; RATAN, S. R. A. Determinants of quality education in private universities from student perspectives: a case study in Bangladesh. **Quality Assurance in Education**, v.24, n.1, pp.123-138, 2016.
- ALVES, T. A. da S. (2009). **Tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas escolas: da idealização à realidade**. Estudos de casos múltiplos avaliativos em escolas públicas do ensino médio do interior paraibano brasileiro (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRADY, M. K.; CRONIN, J. J.; BRAND, R. R. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. **Journal of Business Research**, n. 55, pp. 17-31. 2002.
- BROCHADO, A. Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 17, n. 2, pp. 174-190, 2009.
- BUTT, B. Z.; REHMAN, K. U. A study examining the students satisfaction in higher education. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 2, pp. 5446–5450, 2010.
- CAMPOS, D. F.; MARTINS, L. D. S.; NETO, M. L. **Qualidade dos serviços na educação superior: uma visão comparativa entre dois cursos de graduação**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 24., 2011, São Paulo/SP, anais eletrônicos. São Paulo/SP: SIMPOI, 2011. Disponível em: <<http://www.simpoi.fgvsp.br/>>. Acesso em: 04 de março de 2016.
- CARDONA, M. M.; BRAVO, J. J. Service quality perceptions in higher education institutions: the case of a colombian university. **Estudios gerenciales**, v. 28, pp. 23-29, 2012.
- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, july, pp. 55-68. 1992.
- CRUZ, P. P. W.; SANTOS, R. F.; QUINTAL, R. S. Um diagnóstico da estrutura das células de inovação tecnológicas da marinha do brasil: um estudo de caso sob o aspecto da lei de inovação tecnológica. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.16, n. 3, pp. 194-218, 2016.

DESHIELDS JR. W.; KARA, A.; KAYNAK, E. Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two factor theory. **International Journal of Educational Management**, v. 19, n. 2, pp. 128-139, 2005.

DE SOUZA, C. C. M.; DA SILVA, D.; MORETTI, S. L. A.; GARCIA, M. N. Construção e validação de escala de qualidade de ensino e serviços: um estudo com alunos de cursos de graduação em administração de empresas. **Revista REGE**, v. 21, n. 1, pp. 65-82, 2014

DOS SANTOS, G. S. **Avaliação da qualidade do serviço educacional numa instituição de ensino superior privada: a perspectiva de alunos de graduação em um estudo longitudinal**. 2014. 138f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar, Natal/RN, 2014.

DUARTE, L.R; PIRATELLI, C. L. **Gestão da qualidade de serviços no ensino superior: aplicação do método HEDPERF**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 28., 2015, São Paulo/SP, anais eletrônicos. São Paulo/SP: SIMPOI, 2015. Disponível em: <<http://www.simpoi.fgvsp.br/>>. Acesso em: 07 de março de 2016.

EBERLE, L. **Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul – RS**. 2009. 146f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul/RS, 2009.

FALCHIONE, V. L. Z. Monitoramento das aulas e avaliação como meio para promover um ensino de qualidade no centro de ensino médio castro alves – Palmas/TO. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília/DF, anais eletrônicos. Brasília/DF: CONSAD, 2013. Disponível em: < <http://www.segplan.gov.br/post/ver/169030>>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2016.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, pp. 36-44, 1984.

HAIR JUNIOR, J.F.; BLACK, W.C.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa anual de serviços**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2016.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas. **Censo Escolar: Resultados finais do Censo Escolar (redes estaduais e municipais)**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo>>. Acesso em 25 de fevereiro de 2016.

LANKARA, V. P. D.; YE, Y. A comparative study on students' satisfaction between naung taung monastic high school and kyauk ta lone public high school in southern shan state, Myanmar. **Sholar**, v. 7, n. 1, pp. 277-288 , 2015.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Importância do setor terciário**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2016.

MEC, Ministério da Educação. **MEC cria grupo para examinar causa de evasão escolar**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2013/11/mec-cria-grupo-para-examinar-causa-de-evasao-escolar>>. Acesso em 4 de fevereiro de 2016.

MILAN, G. S.; CORSO, A.; EBERLE, L. **Atributos e dimensões da qualidade em serviços na percepção de alunos de uma IES**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 26., 2013, São Paulo/SP,

anais eletrônicos. São Paulo/SP: SIMPOI, 2013. Disponível em: <<http://www.simpoi.fgvsp.br/>>. Acesso em: 03 de março de 2016.

MINTZBERG, H. Rounding out the manager's job. **Sloan Management Review**, v.36, 1994.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1998.

MOSTAFA, M. M. A Comparison of SERVQUAL and I-P Analysis: Measuring and Improving Service Quality in Egyptian Private Universities. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 16, pp. 83 -104, 2007.

NAVARRO, M. M.; IGLESIAS, P. M.; TORRES, R. P. A New Management Element for Universities: Satisfaction with the offered courses. **International Journal of Educational Management**, v. 19, n. 6, pp. 505-526, 2005.

NYAGOWAA, H. O.; OCHOLLA, D. N.; MUTULA, S. M. Service quality, user satisfaction and net-benefits' effect on e-School success: The case of NEPAD's e-School pilot in Kenya. **Education for Information**, v. 30, pp. 93–115, 2013.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, pp. 41-50, 1985.

RAMOS, B. S. **Percepção de qualidade das escolas do ponto de vista de alunos do ensino médio**. 2015. 77f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro/RJ, 2015.

RAMSEOOK-MUNHURUN, P.; NUNDLALL, P. Service quality measurement for secondary school setting. **Quality Assurance in Education**, v. 21, n. 4, pp. 387-401, 2013.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gestão e Produção**, v. 21, n. 1, pp. 125-141, 2014.

SEDDON, P. B. Implications for strategic IS research of the resource-based theory of the firm: A reflection. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 23, pp. 257–269, 2014.

SOUZA, C. C. M.; DA SILVA, D.; MORETTI, S. L. A.; GARCIA, M. N. Construção e validação de escala de qualidade de ensino e serviços: um estudo com alunos de cursos de graduação em administração de empresas. **REGE**, v. 21, n. 1, pp. 65-82, 2014.

STOCK, J. R.; LAMBERT, D. M. **Strategic logistics management**. 4th ed. New York : McGraw - Hill, 2001.

TOLEDO, A. G. L.; FERNANDES, K. R. Vantagem competitiva, desempenho e instituições federais de ensino brasileiras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 3, pp. 98-114, 2013.

UNCLES, M. D.; DOWLING, D. R.; HAMMOND, K. Customer loyalty and customer loyalty programs. **Journal of Consumer Marketing**, v. 20, n. 4, pp. 294-316, 2003.

VERGARA, J.; QUESADA, V. Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena mediante un modelo de ecuaciones estructurales. **Revista Electrónica de Investigación Educativa**, v. 13, pp. 108-122, 2011.

WU, L. Applicability of the resource-based and dynamiccapability views under environmental volatility. **Journal of Business Research**, v. 63, pp. 27-31, 2010.