

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O USO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO EM INSTITUIÇÕES
PARTICULARES DE EDUCAÇÃO BÁSICA**
O CASO DAS ESCOLAS CONVENIADAS AO SISTEMA POSITIVO DE ENSINO

Porto Alegre
2001

STELA MARS MANFRIN DE OLIVEIRA MACOHIN

**O USO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO EM INSTITUIÇÕES
PARTICULARES DE EDUCAÇÃO BÁSICA** **O**
CASO DAS ESCOLAS CONVENIADAS AO SISTEMA POSITIVO DE ENSINO

Dissertação apresentada, no Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2001

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não foi um caminho solitário.

Participaram dele pessoas e organizações, cada qual com um grau e uma intensidade de contribuição.

Por isso, registro meus agradecimentos a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho: professores, instituições de ensino que responderam à pesquisa e amigos.

Agradeço ao Diretor da Distribuidora Positivo Ruben Formighieri, por ser tão especial, por ter acreditado na importância desta pesquisa e por possuir a sensibilidade de apoiar este projeto.

Meu agradecimento muito especial ao Professor Doutor Fernando Bins Luce, meu mestre e orientador neste trabalho, pela dedicação, comentários e indicações e, mais ainda, pelo exemplo de profissionalismo e competência, tornando-se pessoa de referência para minha vida.

Agradeço aos Professores Doutores Luiz Antonio Slongo e Walter Nique que, com valiosas orientações por ocasião da apresentação da proposta de pesquisa, permitiram-me vislumbrar caminhos para a conclusão deste trabalho.

Meus agradecimentos à equipe de professores do curso de Mestrado em Administração do PPGA da UFRGS, que participaram de minha formação e com os quais tive a oportunidade de relacionar-me.

A minha mãe, Maria, minha referência de força e crença, pela simplicidade das suas sempre certas palavras. Nela, sempre tive a fonte de inspiração e o modelo de superação. Meu respeito, minha admiração e meu amor a essa mulher que me fez forte.

A meu amado marido, Macohin, meu equilíbrio, por acreditar em mim e por incentivar-me sempre, sempre ... Todo meu amor a esse homem que me faz feliz.

“E a Deus, por tudo...”

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xv
RESUMO.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. DELIMITAÇÃO E NATUREZA DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	3
2.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	6
3. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	7
3.1 OBJETIVO GERAL.....	7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
4.1 PANORAMA DO ENSINO NO BRASIL.....	8
4.2 GASTOS DO SETOR.....	11
4.3 ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL – EDUCAÇÃO BÁSICA.....	11
4.3.1 Educação Infantil.....	12
4.3.2 Ensino Fundamental.....	13
4.3.3 Ensino Médio.....	14
4.3.4 Administração da escola.....	16
4.4 A GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO.....	19
4.4.1 Significado estratégico da informação.....	21
4.4.2 A informação de mercado.....	22
4.4.3 Identificação das necessidades de informação.....	22
4.4.4. Análise e determinação de fontes.....	24
4.4.5 Coleta de dados e informações.....	28
4.4.6 Tratamento e armazenagem.....	30
4.4.7 Difusão das informações.....	30
4.4.8 Controle das informações.....	30
4.4.9 Utilização das informações.....	32
4.4.10 Hierarquia das informações.....	32
4.5 AMBIENTE DE MARKETING.....	37

4.6	SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING (SIM).....	39
4.6.1	Conceito.....	39
4.6.2	Componentes do SIM	40
4.7	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	42
4.7.1	Modelo de Decisão de Simon.....	43
4.7.2	Racionalidade na tomada de decisão.....	43
4.7.3	Fatores que influenciam na tomada de decisão.....	44
4.8	TENDÊNCIAS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	48
4.9	QUADRO SINTÉTICO DA REVISÃO DA LITERATURA.....	49
5	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	51
5.1	ETAPA QUALITATIVA.....	52
5.1.1	Definição e adaptação dos constructos.....	53
5.1.2	Validação dos Constructos.....	53
5.1.3	Definição do instrumento de coleta.....	54
5.1.4	Agrupamento das variáveis.....	59
5.1.5	Grupo de variáveis de caracterização.....	59
5.2	ETAPA QUANTITATIVA.....	66
5.2.1	População e amostra.....	66
5.2.1.1	Caracterização do Sistema Positivo de Ensino (SPE) e da relação de Convênio.....	66
5.2.2	Estrutura do instrumento de coleta de dados.....	67
5.2.3	Pré-teste do instrumento de coleta.....	68
5.2.4	Coleta dos dados.....	69
5.3	PREPARAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS DADOS PARA A ANÁLISE.....	70
5.3.1	Procedimentos estatísticos de análise.....	70
6	ANÁLISES E RESULTADOS DA PESQUISA.....	73
6.1	ETAPA I – ANÁLISE DESCRITIVA.....	73
6.1.1	Perfil das escolas da amostra.....	73
6.1.2	Perfil do respondente.....	78
6.2	ETAPA II – ANÁLISE DA INDEPENDÊNCIA ENTRE VARIÁVEIS.....	80
6.2.1	Processo de coleta das informações na tomada de decisão.....	80
6.2.2	Utilização das informações de mercado para apoio às decisões Grupo IV.....	84
6.2.3	Processo de difusão das informações – interna e externa.....	90
6.2.4	Percepção da importância e necessidade das informações de mercado.....	92
6.2.5	Uso de instrumento para a coleta de informações.....	94
6.3	ETAPA III – ANÁLISE DE MÉDIAS.....	96
6.4	ETAPA IV – ANÁLISE DA VARIÂNCIA POR CARACTERÍSTICA.....	105
6.4.1	Natureza da escola.....	105
6.4.2	Finalidade da instituição.....	114
6.4.3	Porte do faturamento da escola.....	121
6.4.4	Departamento/Setor de Marketing.....	131
6.5	ETAPA V – ANÁLISE DOS SUBGRUPOS DE PESQUISA E DAS ESCOLAS PRIVADAS.....	141
6.5.1	Processo de coleta de informações e utilização das fontes internas.....	141
6.5.2	Processo de coleta de informações e utilização das fontes externas.....	143
6.5.3	Processo de utilização de informações internas de mercado.....	148

6.5.4	Processo de utilização de informações externas – concorrência	151
6.5.5	Processo de utilização de informações externas de mercado – clientes	154
6.5.6	Processo de utilização de informações externas – fornecedores	157
6.5.7	Processo de utilização de informações externas – economia	158
6.5.8	Processo de utilização de informações externas – política	160
6.5.9	Processo de utilização de informações externas – sociedade	161
6.5.10	Processo de utilização de informações externas – tecnologia	162
6.5.11	Processo de difusão interna das informações.....	163
6.5.12	Processo de difusão externa das informações.....	164
6.5.13	Percepção da importância e necessidade das informações.....	165
6.5.14	Utilização de instrumentos de coleta de informações.....	168
7	CONCLUSÕES	171
8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	176
9	ESTUDOS FUTUROS	177
10	DOCUMENTOS CONSULTADOS.....	178
11	ANEXOS	184

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXO DE INFORMAÇÃO INTERNA DA EMPRESA.....	26
FIGURA 2 – TIPOS BÁSICOS DE INFORMAÇÃO INTERNAS DE UMA EMPRESA .	26
FIGURA 3 – MODELO DE FONTES DE INFORMAÇÃO DE MARKETING	27
FIGURA 4 – MODELO GERAL DAS NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO AMBIENTAL DE UMA EMPRESA.....	28
FIGURA 5 – HIERARQUIA ADMINISTRATIVA DE UM EMPRESA.....	33
FIGURA 6 – NOVO MODELO DA HIERARQUIA E INCORPORAÇÃO DAS ÁREAS FUNCIONAIS.	35
FIGURA 7 – A HIERARQUIA DE HAECKEL - MODIFICADA –	36
FIGURA 8 – DIMENSÕES DO AMBIENTE DE MARKETING.....	38
FIGURA 9 – SISTEMA DE INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS	40
FIGURA 10 – FUNDAMENTOS DE UM SADM - SISTEMA DE APOIO A DECISÕES DE MARKETING	42
FIGURA 11 – PROCESSO DECISÓRIO DE SIMON	43
FIGURA 12 – ANTECEDENTES CULTURAIS SOBRE O PROCESSO ORGANIZACIONAL DA INFORMAÇÃO DE MERCADO - MODELO DE VALOR COMPETITIVO	46
FIGURA 13 – DESIGN DA PESQUISA.....	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MATRÍCULA POR NÍVEL E ENSINO – BRASIL – 1998	9
QUADRO 2 – ESTRUTURA DO SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO – LEI Nº 9.394/96.....	12
QUADRO 3 – MATRÍCULA NA EDUCAÇÃO INFANTIL NO BRASIL.....	13
QUADRO 4 – MATRÍCULA DO ENSINO FUNDAMENTAL NO BRASIL.....	14
QUADRO 5 – MATRÍCULA DO ENSINO MÉDIO NO BRASIL.....	15
QUADRO 6 – INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS À ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	23
QUADRO 7 – CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO FORMAL E INFORMAL.....	25
QUADRO 8 – QUESTÕES QUE A PESQUISA DE MARKETING PODE AJUDAR A RESPONDER	29
QUADRO 9 – CONJUNTO DE INFORMAÇÕES PARA TOMADA E DECISÕES DE ACORDO COM OS NÍVEIS ADMINISTRATIVOS	34
QUADRO 10 – AMBIENTE EXTERNO.....	38
QUADRO 11 – ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO	47
QUADRO 12 – REVISÃO DA LITERATURA	49
QUADRO 13 – VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	55
QUADRO 14 – SUBGRUPO COM NOVE VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	59
QUADRO 15 – SUBGRUPO COM TRÊS VARIÁVEIS.....	60
QUADRO 16 – SUBGRUPO DE SEIS VARIÁVEIS DO PROCESSO DE COLETA DE INFORMAÇÕES E UTILIZAÇÃO DAS FONTES DE FONTES INTERNAS	60
QUADRO 17 – SUBGRUPO DE 22 VARIÁVEIS DO PROCESSO DE COLETA DE FONTES EXTERNAS	61
QUADRO 18 – SUBGRUPO DE VARIÁVEIS DO USO DE INFORMAÇÕES INTERNAS	62

QUADRO 19 – SUBGRUPO DE VARIÁVEIS DO USO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS	62
QUADRO 20 – SUBGRUPO DE VARIÁVEIS DE DIFUSÃO INTERNA.....	64
QUADRO 21 – SUBGRUPO DE VARIÁVEIS DE DIFUSÃO EXTERNA.....	64
QUADRO 22 – GRUPO DE VARIÁVEIS SOBRE A PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA E DA NECESSIDADE DAS INFORMAÇÕES DE MERCADO.....	64
QUADRO 23 – GRUPO DE VARIÁVEIS DE UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES	65
QUADRO 24 – PARTICIPAÇÃO DA POPULAÇÃO PESQUISADA NO MERCADO NACIONAL	67
QUADRO 25 – ÍNDICE DE RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS	70

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – NATUREZA DA ESCOLA.....	73
TABELA 02 – FINALIDADE DA INSTITUIÇÃO	73
TABELA 03 – PARTICIPAÇÃO DA ESCOLAS POR UNIDADE DA FEDERAÇÃO	74
TABELA 04 – NÚMERO DE PROFESSORES.....	75
TABELA 05 – NÚMERO DE DIRETORES, SUPERVISORES, COORDENADORES	75
TABELA 06 – TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	75
TABELA 07 –TOTAL GERAL DE ALUNOS.....	76
TABELA 08 – NÚMERO DE ALUNOS MATERNAL	76
TABELA 09 – NÚMERO DE ALUNOS – EDUCAÇÃO INFANTIL.....	76
TABELA 10 – NÚMERO DE ALUNOS – ENSINO FUNDAMENTAL.....	77
TABELA 11 – NÚMERO DE ALUNOS – ENSINO MÉDIO	77
TABELA 12 – PORTE DA ESCOLA – FATURAMENTO ANUAL	77
TABELA 13 – DEPARTAMENTO/SETOR DE MARKETING.....	78
TABELA 14 – FAIXA ETÁRIA DO RESPONDENTE	78
TABELA 15 – CARGO ATUAL	79
TABELA 16 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	79
TABELA 17 – GRUPO III – QUANTO AO PROCESSO DE COLETA E DE UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÕES	81
TABELA 18 – GRUPO IV – QUANTO A UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MERCADO PARA APOIO ÀS DECISÕES	86
TABELA 19 – GRUPO V – QUANTO AO PROCESSO DE DIFUSÃO INTERNA E EXTERNA DAS INFORMAÇÕES	91
TABELA 20 – GRUPO VI – QUANTO À PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA E NECES- SIDADE DAS INFORMAÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÃO	93
TABELA 21 – GRUPO VII – QUANTO À UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES	95
TABELA 22 – QUANTO AO PROCESSO DE COLETA E DA UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PARA A TOMADA DE DICISÕES.....	97
TABELA 23 – QUANTO À UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MERCADO PARA APOIO ÀS DECISÕES (FORMAL E INFORMAL).....	99

TABELA 24 – QUANTO AO PROCESSO DE DIFUSÃO INTERNA E EXTERNA DAS INFORMAÇÕES (FORMAL E INFORMAL).....	102
TABELA 25 – QUANTO À IMPORTÂNCIA E À NECESSIDADE DAS INFORMAÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÕES	103
TABELA 26 – QUANTO AO USO DE INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE INFORMAÇÕES	104
TABELA 27 – NATUREZA X GRUPO V – DIFUSÃO	111
TABELA 28 – NATUREZA X GRUPO VI – IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE	112
TABELA 29 – NATUREZA X GRUPO VII – USO DE INSTRUMENTOS PARA COLETA DE INFORMAÇÕES	113
TABELA 30 – FINALIDADE X GRUPO V – DIFUSÃO	118
TABELA 31 – FINALIDADE X GRUPO VI – IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE	119
TABELA 32 – FINALIDADE X GRUPO VII – USO DE INSTRUMENTOS: COLETA ..	120
TABELA 33 – PORTE X GRUPO V – DIFUSÃO	126
TABELA 34 – PORTE X GRUPO VI – IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE.....	127
TABELA 35 – PORTE X GRUPO VII – USO DE INSTRUMENTOS DE COLETA.....	128
TABELA 36 – MARKETING X GRUPO V – DIFUSÃO	137
TABELA 37 – MARKETING X GRUPO VI – IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE	138
TABELA 38 – MARKETING X GRUPO VII – USO DE INSTRUMENTO COLETA.....	139
TABELA 39 – PROCESSO DE COLETA DE INFORMAÇÕES E UTILIZAÇÃO DAS FONTES INTERNAS	141
TABELA 40 – PROCESSO DE COLETA DE INFORMAÇÕES E UTILIZAÇÃO DE FONTES EXTERNAS	143
TABELA 41 – PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES INTERNAS DE MERCADO	148
TABELA 42 – PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS DE MERCADO – CONCORRÊNCIA	151
TABELA 43 – PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS DE MERCADO – CLIENTES	154
TABELA 44 – PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS DE MERCADO – FORNECEDORES	157
TABELA 45 – PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS DE MERCADO – ECONOMIA.....	158

TABELA 46 – PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS DE MERCADO – POLÍTICA	160
TABELA 47 – PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS DE MERCADO – SOCIEDADE.....	161
TABELA 48 – PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS DE MERCADO – TECNOLOGIA.....	162
TABELA 49 – PROCESSO DE DIFUSÃO INTERNA DAS INFORMAÇÕES	163
TABELA 50 – PROCESSO DE DIFUSÃO EXTERNA DAS INFORMAÇÕES	164
TABELA 51 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES	165
TABELA 52 – UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES	168

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – NATUREZA X COLETA.....	106
GRÁFICO 02 – NATUREZA X UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	108
GRÁFICO 03 – NATUREZA X DIFUSÃO	111
GRÁFICO 04 – NATUREZA X IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE.....	112
GRÁFICO 05 – NATUREZA X USO DE INSTRUMENTOS	113
GRÁFICO 06 – FINALIDADE X COLETA.....	114
GRÁFICO 07 – FINALIDADE X UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	116
GRÁFICO 08 – FINALIDADE X DIFUSÃO	118
GRÁFICO 09 – FINALIDADE X IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE.....	119
GRÁFICO 10 – FINALIDADE X USO DE INSTRUMENTOS	120
GRÁFICO 11 – PORTE X COLETA	121
GRÁFICO 12 – PORTE X UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	124
GRÁFICO 13 – PORTE X DIFUSÃO	127
GRÁFICO 14 – PORTE X IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE.....	128
GRÁFICO 15 – PORTE X USO DE INSTRUMENTOS	130
GRÁFICO 16 – MARKETING X COLETA	131
GRÁFICO 17 – MARKETING X UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	134
GRÁFICO 18 – MARKETING X DIFUSÃO.....	137
GRÁFICO 19 – MARKETING X IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE	139
GRÁFICO 20 – MARKETING X USO DE INSTRUMENTOS.....	140
GRÁFICO 21 – SUBGRUPO – PROCESSO DE COLETA DE FONTES INTERNAS –X NATUREZA.....	142
GRÁFICO 22 – SUBGRUPO – COLETA E UTILIZAÇÃO DAS FONTES EXTERNAS X NATUREZA	144
GRÁFICO 23 – SUBGRUPO – USO DE INFORMAÇÕES INTERNAS X NATUREZA .	149
GRÁFICO 24 – SUBGRUPO – USO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS – CONCORRENTES X NATUREZA	152
GRÁFICO 25 – SUBGRUPO – USO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS – CLIENTES X NATUREZA.....	155
GRÁFICO 26 – SUBGRUPO – USO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS – FORNECEDORES X NATUREZA.....	157

GRÁFICO 27 – SUBGRUPO – USO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS – ECONOMIA X NATUREZA	159
GRÁFICO 28 – SUBGRUPO – USO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS – POLÍTICA X NATUREZA.....	161
GRÁFICO 29 – SUBGRUPO – USO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS – SOCIEDADE X NATUREZA	161
GRÁFICO 30 – SUBGRUPO – USO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS – TECNOLOGIA X NATUREZA	162
GRÁFICO 31 – SUBGRUPO DIFUSÃO INTERNA X NATUREZA	163
GRÁFICO 32 – SUBGRUPO DIFUSÃO EXTERNA X NATUREZA.....	164
GRÁFICO 33 – SUBGRUPO PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE DAS INFORMAÇÕES X NATUREZA	166
GRÁFICO 34 – SUBGRUPO USO DE INSTRUMENTOS PARA COLETA DE INFORMAÇÕES X NATUREZA	169

LISTA DE ABREVIATURAS

ANOVA	– <i>Analisis of variance</i>
CEE	– Conselho Estadual de Educação
CNE	– Conselho Nacional de Educação
FUNDEF	– Fundo de Valorização do Ensino Fundamental
IGPM	– Índice Geral de Preços do Mercado
INEP	– Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, autarquia vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto (MEC)
LDB	– Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	– Ministério da Educação e do Desporto
PCN	– Parâmetros Curriculares Nacionais
PIB	– Produto Interno Bruto
SAC	– Serviço de Atendimento ao Cliente
SAD	– Sistema Apoio à Decisão
SAEB	– Sistema Nacional de Avaliação Básica
SEE	– Secretaria Estadual de Educação
SIE	– Sistema Inteligência Empresarial
SIM	– Sistema de Informações de Marketing
SPE	– Sistema Positivo de Ensino
UF	– Unidade da Federação (Estado)

RESUMO

A humanidade tem criado mais informações do que pode administrar. A informação é o recurso fundamental para estabelecer planejamento estratégico e vantagens competitivas. Assim a informação recebe cada vez mais importância dentro da organização. O desafio está em coletar a informação potencialmente relevantes e colocá-la à disposição para análise, interpretação e utilização. O presente estudo tem como objetivo central identificar a utilização de informações de mercado pelas instituições particulares de Ensino Básico que são conveniadas ao Sistema Positivo de Ensino (SPE). Para isso, este estudo visa identificar como os responsáveis, executivos ou dirigentes das escolas percebem o uso e a difusão das informações de mercado obtidas, a importância e a necessidade delas para que se tomem decisões adequadas, além de identificar as principais fontes e os principais instrumentos de coleta de informações utilizadas. A pesquisa descritiva quantitativa, objetivo deste estudo, foi delineada utilizando da amostragem por conveniência, sendo a análise dos resultados direcionada para o conjunto das escolas investigadas. A amostra resultante das respostas da aplicação de questionários estruturados encaminhados via correio a 2.154 escolas foi de 676 unidades de pesquisa, ou seja 31,4% do total. Os resultados do estudo indicam que no contexto geral, as práticas executadas pelas instituições educacionais conveniadas ao Sistema positivo de Ensino, não diferem de forma contundente. No entanto um estrato específico – o das escolas que possuem departamento ou setor de marketing – têm se direcionado de maneira mais acentuada para a utilização de técnicas e ferramentas mais abrangentes no uso de informações de mercado para a tomada de decisões.

ABSTRACT

The humanity has created more information than it can manage .It is the fundamental resource to establish strategic planning and competitive advantages. Thus the information receives each time more inside importance in the organization. The challenge is to collect the potentially important information and place it to the disposition for analysis, interpretation and use. The recent study has as a central objective, identify the use of market information through private institutions of Basic Teaching that are agreed to the Positivo System of Teaching (SPE). In order to do so, this study seeks to identify as the responsible persons, executives or leaders of the schools how they notice the use and the diffusion of the obtained market information, the importance and their need so that appropriate decisions are made, besides identifying the main sources and the main obtained instruments of information used. The quantitative descriptive research, objective of this study, was delineated using the sampling for convenience or accidental, being the analysis of the results addressed to the group of investigated schools. The resulting sample of the application of structured questionnaires sent by mail to 2154 schools was of 676 units of research, that is to say 31,4% of the total. The results of the study indicate that in the general context, the practices executed by the educational institutions agreed to the Positivo System of Teaching, don't differ in a contusing way. However a specific summary -the schools that have a marketing department or area – has addressed in a more accentuated way for the use of techniques and more comprised tools in the use of market information for decision making.

1. INTRODUÇÃO

Pela primeira vez na História, a humanidade cria muito mais informação do que pode absorver. Gera muito mais interdependência do que pode administrar e acelera as mudanças muito mais rapidamente do que pode acompanhar numa complexidade sem precedentes. (SENGE, 1992).

As informações estabelecem as vantagens competitivas entre as empresas. Estão em curva crescente de importância dentro dessas empresas, permitindo que estas monitorem, constantemente os sinais do ambiente, ajustando suas forças e fraquezas frente às oportunidades e às ameaças do meio. A informação é um recurso fundamental para conquistar mercados, elaborar estratégias e estabelecer o planejamento estratégico, em todos os níveis organizacionais (FREITAS, 1997) .

O desafio associado à informação, quando da definição de uma estratégia, é coletar o material potencialmente relevante e colocá-lo à disposição para análise e interpretação (MCGEE; PRUSAK, 1994).

A importância da informação dentro das organizações aumenta de acordo com o crescimento da complexidade da sociedade e das organizações (FREITAS, 1997).

As instituições educacionais estabelecem relacionamentos de longo prazo, fator que exige conhecimento individualizado dos parceiros e especialmente do público-alvo – alunos, pais ou responsáveis – situação que pode ser alcançada por meio do uso efetivo de informações de mercado. Como resultado, muitas instituições educacionais fazem uso de ferramentas de Marketing para desenvolver programas e manter as instituições viáveis.

Segundo KOTLER(1994), o marketing no meio educacional, tem tanto críticos como defensores. Alguns educadores sentem que ele é incompatível com a missão educacional subestimando a educação e as instituições que o utilizam. Os defensores afirmam que esse marketing realmente ajuda a instituição a cumprir a missão educacional a que se propõe por aumentar a satisfação que oferece ao mercado-alvo visado.

As instituições educacionais particulares de Ensino Básico estão sendo expostas a uma nova realidade conjuntural. Isso acontece a partir da realidade da economia brasileira na migração de alunos da escola particular para a escola pública, além da crescente ação da concorrência, das expectativas e das exigências de seus clientes. Somam-se a esse quadro o

elevado índice de inadimplência dos clientes, o controle exacerbado do governo sobre as mensalidades e, ainda, a necessidade de avanços tecnológicos e de aprimoramento das instalações.

Portanto, muitos dos problemas de gestão e competitividade inferidos à maioria das demais empresas começam também a incomodar as instituições educacionais.

Essas instituições necessitam estar orientadas para o mercado em busca de criar, continuamente, valor superior ao seu cliente. O conhecimento de respostas que correspondam exatamente às necessidades e aos desejos dos clientes aumentam a eficácia da organização e é considerado como um pré-requisito para o sucesso de qualquer organização.

O tema informação, pela complexidade e importância que apresenta, é estudado de várias maneiras e a perspectiva adotada neste trabalho é a de verificar a percepção, por parte dos executivos, diretores, gerentes ou responsáveis de marketing das escolas particulares em relação ao uso de informações de mercado para apoio às decisões tomadas.

A estrutura deste trabalho apresenta-se da seguinte maneira: delimitação do tema e natureza do problema da pesquisa para, em seguida, determinar a relevância do estudo e definir os objetivos.

Na parte quatro encontra-se a estrutura conceitual. A fundamentação teórica faz uma abordagem sobre o panorama da educação no Brasil, passando aos aspectos inerentes à informação, iniciando pela gestão estratégica da informação, ambiente de marketing, sistemas de informações de marketing, processo de tomada de decisão e tendências dos sistemas de informação.

Na parte cinco o método utilizado para a investigação do problema da pesquisa é definido, sendo complementado com os capítulos seis e sete, que mostram respectivamente os resultados da pesquisa e as conclusões.

A finalização ocorre com sugestões de estudos futuros, os anexos, e a bibliografia consultada.

2. DELIMITAÇÃO E NATUREZA DO PROBLEMA DE PESQUISA

Educação é o elemento mais essencial para o desenvolvimento de uma nação.

O setor de educação pública e particular, no Brasil, movimenta cerca de 90 bilhões de reais anualmente, representando aproximadamente 9% do PIB, equivalente aos setores de telecomunicações, de eletricidade e de petróleo somados (CREDIT SUISSE, 2000)

Atualmente existem 53 milhões de alunos matriculados nas escolas brasileiras, representando um terço da população (INEP, 2000). Cabe ao setor público 85,5% do total e ao setor privado, 14,5%.

A constatação de intensa redução do número de matrículas no setor privado – queda de 7,2% no Ensino Fundamental e de 3,1% no Ensino Médio em 1998, em relação ao ano anterior (INEP/SET/99), tem culminado sistematicamente no fechamento de diversos estabelecimentos de Educação Básica (INEP, 2000). Embora algumas instituições de ensino estejam sendo bem-sucedidas, esse quadro é um alerta para que tais instituições façam um planejamento consciente, evitando o próprio declínio.

A prestação de serviços do setor educacional, dá-se aos poucos, pacientemente, a cada aula. Ela acontece ao longo dos 14 anos no caso da Educação Básica – 3 anos de pré escola, 8 anos de ensino Fundamental e mais 3 anos do Ensino médio. São estabelecidos, portanto, relacionamentos de longo prazo, exigindo dos prestadores o conhecimento individualizado dos parceiros, especialmente, dos usuários dos serviços prestados e do mercado, situação que pode ser alcançada por intermédio do uso de informações de mercado.

Outra questão de relevância está na definição de clientela para a escolha do serviço educacional. Segundo KOTLER (1994), o alvo do esforço de marketing deve ser os pais dos alunos. Para KOTLER (1993), além do **decisor e comprador** – o pai –, no processo de compra, deve-se acrescentar a presença dos agentes: **iniciador**, o **influenciador** – quem levanta a necessidade da compra e influencia na decisão –, e **os usuários** – filhos / alunos – que receberão diretamente a prestação do serviço.

A perda da clientela obriga as escolas particulares de Educação Básica a aperfeiçoarem-se empresarialmente, incorporando métodos de gestão contemporânea, pois os clientes (alunos, pais ou responsáveis) têm várias opções de ofertas, ditadas pelo mercado.

LINVINGSTONE (1989) ressalta que as decisões de marketing envolvem decisões sob condições de incerteza e de conhecimento inadequado, e que as pesquisas de mercado contribuem para reduzir essas incertezas.

Portanto, para que as instituições educacionais, sejam as escolhidas pelos usuários ou sejam as bem-sucedidas, possam ter condições de tomar decisões mais acertadas precisam aperfeiçoar-se devendo procurar dar ênfase às vantagens competitivas, conhecendo os mercados em que atuam e estabelecendo programas e serviços adequados à clientela, por meio de serviços melhores e da busca constante da eficiência administrativa.

Até muito pouco tempo, a maior parte dessas instituições era gerida de forma empírica – baseada apenas na experiência e, pois, sem caráter científico – realizada em sua grande maioria por profissionais sem formação administrativa, composta, basicamente, por administração familiar ou confessional – pertencentes a alguma congregação religiosa.

A competitividade aumentou. O dinamismo do mercado está fazendo o setor repensar, tirando-o da aparente acomodação e obrigando-o a estruturar-se, com ajustes, em busca de um novo modelo, levando as escolas particulares a obterem o retorno esperado, com vistas à solidificação e ao alcance do sucesso.

Portanto é de fundamental importância conhecer o mercado e os clientes, a fim de formular estratégias de enfrentamento às ameaças ambientais, sobretudo no que concerne ao forte poder de penetração e de crescimento da concorrência e o declínio do número de clientes. A utilização de informações mercadológicas precisas, confiáveis e ágeis pode contribuir para esse propósito.

A informação determina a possibilidade de estar à frente da concorrência e obter sucesso, porém o excesso e a velocidade com que as informações são disponibilizadas são fatores limitadores se não forem bem administradas.

Esse cenário cria a necessidade de as instituições gerenciarem as informações de maneira eficaz; analisando e interpretando o conjunto de informações obtido por elas, contribuindo para o estabelecimento de ações estratégicas diferenciadas, buscando-se manter posições competitivas, sem comprometer as ações futuras.

De acordo com BARABBA; ZALTMAN (1992), “as vantagens competitivas são encontradas mais através do conhecimento de como e quando usar as informações do que em apenas tê-las.”

A utilização das informações é desenvolvida de maneira inadequada e reflete em sua aplicação insignificante na maioria das organizações (BARABBA; ZALTMAN, 1994).

KOTLER (1994) relata que as instituições particulares de ensino americanas necessitaram alterar a atitude de passividade delas para uma atitude mais ativa de recrutamento e de manutenção de seus alunos, sob o risco de não conseguirem manter-se.

A competitividade do mercado está constantemente exigindo dos competidores respostas rápidas e eficientes (FREITAS, 1997). Quanto mais precisas, rápidas e pontuais as informações mais eficazes serão as decisões tomadas. As informações ajudam na análise, no planejamento, na implementação e no controle de marketing, ou seja, contribuem para a melhoria do processo de decisão associado ao marketing (BRONGER *et al*, 1995).

Nesse contexto, o presente trabalho objetiva estudar a **utilização de informações de mercado em instituições particulares de Ensino Básico conveniadas ao Sistema Positivo de Ensino**, as **principais fontes** e os principais **instrumentos de coleta** bem como identificar a percepção dos executivos das escolas quanto ao **uso e à difusão das informações** e a **importância e a necessidade** delas para a tomada de decisão. Assim sendo, as questões de investigação deste trabalho estão reunidas no seguinte **problema de pesquisa**:

“Como estão sendo usadas as informações de mercado em escolas de Educação Básica particulares conveniadas ao Sistema Positivo de Ensino (SPE)?”

2.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Devido ao fato das instituições de Educação Básica particulares, representarem papel de grande importância para a nação, no preparo e formação dos indivíduos agentes das transformações econômicas, sociais, culturais e morais, e estarem passando por processo de transformação no modelo de administração, este tema merece ser estudado.

O tema abordado revela-se relevante frente às mudanças contínuas, sofridas nos últimos anos, de retração do mercado de alunos das escolas particulares de Ensino Básico brasileiras.

O presente estudo verifica **o uso de informações de mercado** em instituições particulares de Educação Básica, procurando:

- **contribuir** para os estudos em marketing e em sistemas de informações utilizados pelas instituições educacionais particulares, em especial pelas escolas conveniadas ao SPE;
- **proporcionar *insights*** para o estabelecimento de novas variáveis de pesquisa, colaborando para o desenvolvimento de novos estudos voltados à estratégia da informação, ao marketing estratégico e aos sistemas de informações.
- cooperar para melhorar o desempenho e a competitividade das instituições particulares de Ensino Básico, por meio da criação de vantagem competitiva (DAY, 1990); pois com ela é possível **assegurar a competitividade** com ações rápidas e eficientes frente aos negócios, mantendo relativa superioridade em habilidades e em recursos, fazendo mais e melhor que os concorrentes (DAY; WENSLEY, 1988).

A utilização das informações de mercado poderá concorrer também para o aprimoramento do serviço de inteligência de marketing e para a construção de um sistema de informações de marketing orientado para a satisfação do cliente, construindo um relacionamento sustentável como garantia da satisfação dele, respondendo adequadamente às necessidades e preferências, atuais e futuras, dos clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

3. OBJETIVOS DO ESTUDO

3.1. OBJETIVO GERAL

Identificar o uso de informações de mercado em instituições particulares de educação básica – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio – conveniadas ao Sistema Positivo de Ensino.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as **principais fontes** de informações;
- b) identificar os **principais instrumentos** de coleta de informações utilizadas;
- c) identificar a **percepção dos executivos** das escolas conveniadas ao SPE, quanto **ao uso e à difusão** das informações;
- d) identificar a percepção dos executivos das escolas conveniadas ao SPE, quanto à **importância e à necessidade das informações** para a tomada de decisões.
- e) comparar o uso de informações de mercado das escolas investigadas, em função da natureza, da finalidade, do porte de faturamento e da existência de um Departamento de Marketing.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conceitos apresentados neste capítulo servem de base referencial para definição e entendimento dos elementos que serão utilizados na definição das variáveis e na conseqüente elaboração do instrumento de pesquisa. A fundamentação teórica está apresentada em oito sessões conforme abaixo:

- a) Panorama do ensino no Brasil, apresentando: os gastos do setor; – a Educação Básica e seus níveis de ensino: – Educação Infantil, – Ensino Fundamental e Ensino Médio; e a Administração da Escola;
- b) Gestão estratégica da informação na qual se aborda: o significado estratégico da informação; a informação de mercado, que inicia com a identificação das necessidades de informação; passando pela análise e determinação de fontes; natureza e forma de ocorrência das informações internas e externas. – Ainda, nessa sessão, apresenta-se a coleta de dados e de informações; o tratamento e a armazenagem; difusão das informações; o controle das informações, a utilização das informações; a hierarquia das informações. Na seqüência, o ambiente de marketing é abordado, seguido do sistema de informações de marketing, no qual se aborda os conceitos e os componentes do sistema de informações de marketing, para então finalizar esta revisão bibliográfica abordando o processo de tomada de decisão no qual se apresenta o modelo de Decisão de SIMON; a racionalidade na tomada de decisão e os fatores que influenciam na tomada de decisão. Termina-se com a apresentação das tendências dos sistemas de informação e um quadro sintético da revisão da literatura numa visão holística.

4.1 PANORAMA DO ENSINO NO BRASIL

O Brasil é o sexto país do mundo em números de alunos. São 53 milhões de estudantes, em todos os níveis de ensino, ou seja, cerca de 1/3 da população.

A situação da educação melhorou significativamente na década de 1990, tendência que se configurou de forma mais consistente a partir de 1995. Mesmo com a sensível redução da taxa de analfabetismo, o Brasil ainda apresenta uma das taxas de analfabetismo mais elevadas

da América Latina na população com 15 anos ou mais de idade – 14,7% em 1997 – o que correspondendo a cerca de 15,8 milhões de pessoas.

Os esforços governamentais revelam a inclusão da população de baixa renda no sistema escolar altas taxas de cobertura em escolas privadas indicariam a marginalização da população mais carente.

Dos 53 milhões de alunos matriculados na escola, de acordo com os dados do Censo Escolar de 1998 e dados preliminares do Censo Escolar de 1999 (INEP); as escolas do setor público atendem a 45,3 milhões de alunos, ou seja, 85,5% do total, sendo de responsabilidade do setor privado 7,7 milhões de alunos (14,5%) assim distribuídos.

QUADRO 1 – Matrícula por nível e ensino no Brasil – 1998

Nível de Ensino	Matrícula total	Rede pública	% Rede pública	Rede particular	% Rede particular
Educação Infantil (Pré-Escola)	4.110.448	3.121.368	75,9	989.080	24,1
Classes de alfabetização	807.171	550.837	68,2	256.334	31,7
Ensino Fundamental 1ª a 4ª série	21.377.130	19.562.110	91,5	1.815.020	8,5
Ensino Fundamental 5ª a 8ª série	14.461.242	12.878.010	89,1	1.583.232	10,9
Ensino Médio	6.967.905	5.740.611	82,4	1.227.294	17,6
Educação Especial	293.153	137.201	46,8	155.952	53,2
Educação de Jovens e Adultos	2.881.231	2.516.690	87,3	364.541	12,7
Ensino Superior	2.125.958	804.729	37,8	1.321.229	62,1
Soma de todos os níveis	53.024.238	45.311.556	85,5	7.712.682	14,5

FONTE: INEP/MEC – Censo 1998, divulgado em 2000.

De acordo com dados coletados em documento do INEP/MEC (setembro de 2000), sob o tema: Desempenho do Sistema Educacional Brasileiro – 1994 / 1999, o brasileiro tem prolongado a sua permanência na escola de 2,4 anos em 1960 para 6,0 anos em 1996. Isso significa que os principais desafios da educação brasileira para os próximos anos, traçados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), autarquia vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto (MEC), estão sendo vencidos.

O sistema educacional brasileiro, segundo o Sistema Nacional de Avaliação Básica (SAEB), apresenta, porém, baixos índices de conclusão do Ensino Básico, com altos índices

de evasão e repetição (respectivamente 5% e 33%) e acentuadas disparidades educacionais entre as várias regiões. A baixa qualidade da educação pública está ligada a uma ineficiente administração e um gerenciamento educacional, ao uso insuficiente e impróprio de recursos financeiros (evidenciado, por exemplo, pela deterioração da infra-estrutura física e falta de equipamento) e às estratégias de ensino inadequadas (INEP, 2000)

O mesmo instituto, em 16-09-1998, em documento assinado pela presidente da instituição, Maria Helena Guimarães de Castro, realiza um estudo que aponta os desafios para a educação brasileira, considerando a erradicação do analfabetismo, a universalização do acesso e a promoção da melhoria de qualidade do Ensino Fundamental. Ao expor, destaca que investir na qualificação de professores, superar as desigualdades regionais e expandir o número de vagas no Ensino Médio e no Ensino Superior são, resumidamente, os principais desafios da educação brasileira para os próximos anos, traçados pelo INEP, autarquia vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto (MEC).

Na Constituição Federativa do Brasil, promulgada em outubro de 1988, os fundamentos do Estado democrático de direito estabelecem a soberania, a cidadania, a dignidade das pessoas humanas, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político. Os objetivos da Constituição almejam a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, assim como os princípios e os fundamentos dela, muito longe de serem expressões de realidades vigentes, inspiram objetivos a serem alcançados. Ao lado da saúde, do trabalho, do lazer, da segurança, da previdência social e da proteção à infância, a educação constitui um dos direitos sociais previstos na referida Lei (Artigos 1º.; 3º.; 7º. da Constituição Federal).

A mobilização da sociedade organizada assegurou que a Constituição Federal de 1988 contemplasse importantes conquistas sociais, e isso, com certeza, legitima a ação de cobrar dos órgãos governamentais o cumprimento dos preceitos constitucionais que garantem o direito, de todos os brasileiros, à educação.

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei Federal nº. 9394 de 1996, – diz que a Educação Básica é composta pela Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. Entretanto, segundo BUENO (2000), a própria idéia de Educação Básica ainda necessita ser disseminada e reiterada na real significação dela, mesmo por que o que é básico por definição não pode estar ausente da vida de ninguém.

Em 2000, pela primeira vez, o Censo Escolar registrou variação negativa da matrícula do Ensino Fundamental de 1,5% nas quatro séries iniciais, e variação positiva, de 4,8% nas quatro séries finais. Esses dados do Censo Escolar demonstram ainda que, excluídas as classes de alfabetização, que estão sendo suprimidas desde a implantação da nova LDB e da lei do FUNDEF, a matrícula na pré-escola voltou a se expandir no ano de 2000, recebendo 120 mil novos alunos e registrando um aumento de 2,9% (INEP/MEC 2001)

Nas escolas particulares, existe uma confirmação da tendência de queda diagnosticada pelo Censo Escolar 1998 (INEP/OUT/98), quando a matrícula caiu em relação ao ano anterior, redução de 265 mil alunos (-7,2%) no ensino fundamental e de 39 mil (-3,1%) no ensino médio. Com isso, a participação da rede privada, em relação à matrícula total na educação básica, recuou de 20,9%, em 1994, para 15,8% em 1999, demonstrando a queda desse mercado (INEP/SET/99).

O Ministro da Educação, Paulo Renato de Souza, atribui o aumento da matrícula na rede pública à democratização do acesso ao Ensino Médio e à melhoria do fluxo escolar (INEP, 2001).

4.2 GASTOS DO SETOR

O setor conta com investimentos de recursos públicos que dizem respeito à aplicação constitucional de, no mínimo, 18% das receitas da União e 25% das receitas de Estados e Municípios, da receita resultante de impostos, compreendida e proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino (INEP/MEC 2000) .

Os gastos públicos com educação, reunindo todos os programas e níveis de governo, somaram R\$ 43,3 bilhões, em 1997, o que corresponde a aproximadamente 5% do PIB (INEP/MEC, 2000).

4.3 ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL – EDUCAÇÃO BÁSICA

A organização atual do sistema brasileiro de ensino é resultado da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, que alterou a organização dos diferentes ciclos, bem

como a denominação deles. Todo o sistema escolar – das creches até o final do Ensino Médio – passou a ser denominado Educação Básica, e as subdivisões dela foram também alteradas.

O Brasil tem 205 mil instituições de Ensino Fundamental e Médio. Desse total, 23 mil escolas são do setor particular (INEP, 2000).

Quanto à organização, o sistema de ensino no Brasil representa-se por um regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e o setor privado. O Governo Federal, representado pelo Ministério da Educação e do Desporto (MEC), organiza e financia o sistema federal de ensino e presta assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade compulsória, isto é, os oito anos do Ensino Fundamental.

A Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

QUADRO 2 – Estrutura do Sistema Educacional Brasileiro – Lei nº 9.394/96

Nível	Subdivisões	Duração	Faixa Etária
Educação Básica	Educação Infantil		
	• Creche	4 anos	de 0 a 3 anos
	• Pré – Escola	3 anos	de 4 a 6 anos
	Ensino Fundamental	8 anos	de 7 a 14 anos
	Ensino Médio	3 anos	de 15 a 17 anos
Ensino Superior	Cursos por área	Variável	Acima de 18 anos

FONTE: INEP/MEC.

4.3.1 EDUCAÇÃO INFANTIL

LDB

TÍTULO V – Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino
Seção II – Da Educação Infantil

Art. 29 A Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físicos, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Art. 30 A Educação Infantil será oferecida em:

I – creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;

II – pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade.

Art. 31 Na Educação Infantil, a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao Ensino Fundamental.

Trata-se, indiscutivelmente, de uma conquista social de enorme importância estender a obrigatoriedade de oferta educacional, por parte do poder público, às crianças de 0 a 6 anos de idade. Particularmente significativa, foi a inclusão de toda a Educação Infantil, que se destina a essa faixa etária, na concepção de Educação Básica, a qual se estende até a conclusão do Ensino Médio. Assim, a relevância atribuída à Educação Infantil corresponde ao reconhecimento do papel crucial dos primeiros anos de vida no desenvolvimento integrado das potencialidades psíquicas do ser humano, não apenas no que diz respeito às dimensões intelectuais e cognitivas dele, mas também ao equilíbrio emocional e à sociabilidade que são essenciais à formação da pessoa e do cidadão.

As matrículas do setor particular correspondem a aproximadamente 24% do total, e apresentam um crescimento de 3% no período entre 1996 e 1999. Esse segmento apresenta um elevado grau de pulverização; a relação de alunos por escola é muito baixa em comparação aos demais níveis educacionais.

QUADRO 3 – Matrícula na Educação Infantil no Brasil

	Matrícula total	Rede pública	Rede particular
Educação Infantil (Pré-Escola)	4.110.448	3.121.368	989.080

FONTE: INEP/MEC - Censo 1998

4.3.2 ENSINO FUNDAMENTAL

LDB

TÍTULO III – Do Direito à Educação e do Dever do Estado

Art. 4º O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

I – Ensino Fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;

(...)

VIII – atendimento ao educando, no Ensino Fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde; (...)

A matrícula no Ensino Fundamental apresentou um crescimento de 13% entre 1994 e 1999, elevando a taxa de escolarização líquida do País para 95%, na faixa etária de 7 a 14 anos, porém houve queda da matrícula no setor privado.

Nos últimos seis anos, o Ensino Fundamental privado enfrentou retração na demanda, com redução de 7% no número de matrículas, enquanto que, no setor público, houve aumento de 15% no mesmo período. As escolas públicas atendem hoje a aproximadamente 91% do total de alunos do Ensino Fundamental.

A melhoria da qualidade do Ensino Fundamental passa, necessariamente, pela melhoria das condições de oferta e pela superação das disparidades regionais. Esse quadro ficou evidenciado em pesquisa recentemente concluída pelo INEP sobre a infra-estrutura das escolas públicas e privadas de todo o País.

Menos de 50% dos alunos da Educação Básica das escolas públicas estudam em escolas equipadas com biblioteca, por exemplo. Na maioria dos estabelecimentos de Ensino Fundamental não há laboratórios de Ciências e Informática: 24,2% dos alunos estudam em escolas que têm laboratórios de Ciências e 4,1%, em escolas dotadas com laboratórios de informática (INEP/MEC - Censo 1998).

QUADRO 4 – Matrícula do Ensino Fundamental no Brasil

	Matrícula total	Rede Pública	Rede Particular
Ensino Fundamental 1ª a 4ª série	21.377.130	19.562.110	1.815.020
Ensino Fundamental 5ª a 8ª série	14.461.242	12.878.010	1.583.232
Total	35.838.372	32.440.120	3.398.252

FONTE: INEP/MEC – Censo 1998

4.3.3 O ENSINO MÉDIO

LDB

TÍTULO IV – Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino

Seção IV – Do Ensino Médio

Art. 35 O Ensino Médio, etapa final da Educação Básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

I – a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no Ensino Fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;

II – a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;

III – o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;

IV – a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

As matrículas no Ensino Médio cresceram 57,3% nos últimos cinco anos. Essa expansão deve-se à política de universalização do Ensino Fundamental implantado pelo governo federal e também como consequência do aumento da competitividade do mercado de trabalho.

A demanda por vagas vem sendo canalizada para o setor público, pois o Ensino Médio, atualmente, ao contrário da década de 1980, está muito menos elitizado, é o que afirma o Ministro da Educação, Paulo Renato Souza.

A procura por vagas nas escolas públicas, deve continuar crescendo na mesma velocidade com que tem aumentado o número de concluintes do Ensino Fundamental, que é de aproximadamente 12% ao ano.

Como o Ensino Médio tornou-se mais acessível à população de baixa renda, supõe-se que, daqui para a frente, a demanda por novas vagas exigirá esforços ainda maiores dos sistemas estaduais de ensino. Por isso, garantir o acesso ao Ensino Médio é, hoje, uma das principais preocupações do Ministério da Educação. "Em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, estamos buscando alternativas para que todos os alunos que concluíam o Ensino Fundamental possam ingressar no Ensino Médio", garantiu o Ministro da Educação, Paulo Renato Souza, durante lançamento dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) – Secretaria do Ensino Fundamental (SEF), Ministério da Educação e do Desporto (MEC), 1997.

Apesar de um aumento de 18.8% no número de matrículas no setor privado nos últimos seis anos, a participação desse setor em relação ao setor público sofreu redução de 5% no mesmo período. Esse último já concentra aproximadamente 83% das matrículas no Ensino Médio.

QUADRO 5 – Matrícula do Ensino Médio no Brasil

	Matrícula total	Rede pública	Rede particular
Ensino Médio	6.967.905	5.740.611	1.227.294

FONTE: INEP/MEC – Censo 1998

4.3.4 ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA

Do ponto de vista administrativo, cada sistema de ensino é regulado por um órgão normativo e gerido por um órgão executivo central. Assim, no plano federal, as normas de funcionamento são estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE). Em cada Estado e no Distrito Federal, as funções normativas são de responsabilidade do respectivo Conselho Estadual de Educação (CEE), e as funções administrativas e de fiscalização do ensino privado de Educação Básica são exercidas pela respectiva Secretaria Estadual de Educação (SEE). Ao nível de Município, são os Conselhos Municipais de Educação (CME) e, na ausência desse, o CEE e as Secretarias ou Departamentos de Educação que exercem, respectivamente, as funções normativas e administrativas.

A possibilidade de uma administração democrática, no sentido de sua articulação, na forma e no conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrativa. No caso da administração escolar, sua especificidade deriva, pois: a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca. (PARO, 2000)

Num sentido geral, segundo o mesmo autor, é possível afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.

Na administração escolar, ainda nas palavras de PARO (2000), a análise de suas relações com a transformação social deve passar, necessariamente, pelo exame das condições de possibilidade da própria educação escolar como elemento de transformação social.

A cautela e a perspicácia de MESOMO (1997) destacam que calcar uma administração escolar nos princípios que regem as empresas não representa um aviltamento à nobreza da vocação dela. E explica que, tanto as escolas quanto as empresas, embora instituições diferentes na missão de cada uma, existem para servir a comunidade, para lhe oferecer produtos ou serviços de qualidade, para atender às necessidades e bem-estar dela. Tanto a escola quanto a empresa têm um sentido de ser que, fundamentalmente, converge para o pleno atendimento de determinadas necessidades das pessoas, que, de qualquer maneira, compram os serviços prestados, tornando-se, assim, “clientes” delas.

Nesse ponto, PARO (2000) também reveste-se de certo cuidado quando diz que o tipo de gestão capitalista mostra-se incompatível com uma proposta de articulação da escola e os interesses dos dominados, destacando que, em termos políticos, os objetivos da

escola capitalista e da escola revolucionária não são apenas diferentes, mas antagônicos entre si.

O ensino particular é livre à iniciativa privada desde que atenda ao cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino e receba autorização de funcionamento e de avaliação de qualidade do Poder Público, segundo estudos de SANTOS (1999).

Nesse mesmo sentido, VEIGA (1998) complementa, dizendo que o ensino particular, deverá também ter capacidade de autofinanciamento, exceto para as escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas. Logo, desde que se enquadre no enfoque anterior, a escola particular tem uma autonomia que anula a dependência, entretanto não é um valor absoluto, fechado em si mesmo, mas um valor que se determina numa relação de interação social. Nesse sentido, para alicerçar esse conceito, esse autor enfatiza a responsabilidade de todos, sem deixar de lado os outros níveis da esfera administrativa educacional. Uma escola particular autônoma envolve quatro dimensões básicas, relacionadas e articuladas entre si: administrativa, jurídica, financeira e pedagógica. Essas dimensões implicam direitos e deveres e um alto grau de compromisso e de responsabilidade de todos os segmentos com a comunidade, isto é, são interdependentes.

Fator de grande importância, no processo de gestão da educação, frente às tendências e aos desafios administrativos, concentra-se na qualidade dos educadores.

Nesse sentido, as políticas de formação dos profissionais da educação, constituem-se em desafios de primeira grandeza e merecem estudos de FERREIRA (1998), quando diz: “Entendendo a administração como uma prática social de apoio à prática educativa, a política como uma fixação de valores constituindo declarações operacionais e intencionais, a formação de profissionais para o exercício desta prática competente e reflexiva é uma exigência inquestionável”.

Os dados do censo educacional (INEP) revelam mudança do perfil demográfico da população, que registra queda da taxa de natalidade, algum crescimento no número de oferta de vagas do setor público e conseqüente estagnação do número de alunos do setor privado.

As instituições de ensino avançaram significativamente em conceitos e em métodos, mas permanece uma cultura na qual a administração da escola não é vista como fundamental

no processo de qualificação de seus recursos. Na prática, é a gestão da escola orientada para o serviço de formação que vai desenvolver uma nova prática (RUAS, 2000).

Dar permanência à mudança e aprender com as diversas etapas do processo, mudando atitudes e transformando a cultura da organização são os maiores desafios das escolas empenhadas em incorporar métodos de gestão contemporânea.

É importante que a escola tenha uma visão sistêmica que considere o universo de todos os atores da comunidade escolar, – pais, alunos, professores, funcionários e outros agentes – e que esta visão seja compartilhada. Para chegar a este ponto é importante que a organização esteja atenta às necessidades dos usuários de seus serviços, às ações dos concorrentes e faça disseminar internamente esse conjunto de conhecimentos, processando-os e sistematizando-os, a fim de alavancar novas melhorias (RUAS, 2000) .

4.4 A GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

Na nova economia, na qual a informação assume papel de grande importância e quebra paradigmas da gestão clássica, a gestão estratégica torna-se em um dos fatores mais relevantes.

Numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se nas capacidades de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz (McGEE; PRUSAK, 1994). As organizações focadas nesse sentido, com certeza poderão ser as grandes vencedoras neste acirrado mercado.

A informação é vantagem competitiva, porém de difícil sustentação. A qualidade e a fragmentação das informações são os grandes responsáveis, segundo DAY (1990). As empresas para sustentarem a vantagem competitiva que têm, precisam conhecer e saber utilizar as informações importantes na concepção de seu negócio. O excesso de informação pode inutilizá-la e ser tão prejudicial quanto sua escassez. De acordo com BIO (1996), a falta total de informações ou a inadequação delas, acaba por ser reconhecida por força de crises administrativas, pela necessidade urgente de tomar determinadas decisões.

O poder da informação exerce influência sobre a definição de estratégias corporativas e, por conseguinte, reflete no desempenho da organização. Para McGEE; PRUSAK (1994), a informação possibilita a identificação de alternativas inovadoras, não convencionais na definição de estratégias, e pode ser incorporada como um componente vital na estratégia adotada.

A gestão da informação não é uma tarefa fácil, principalmente em razão do dinamismo que, aliado à não-codificação e à percibibilidade, tornam-na de difícil domínio, sendo assim uma habilidade pouco comum. Para McGEE (1994), apenas quando a gestão da informação é administrada de maneira consciente, e vista como um aspecto natural da organização, é que surgirão organizações realmente baseadas na informação. Para isso, é preciso haver uma mudança cultural nas empresas. Muitas empresas ainda são fechadas em seus padrões culturais e resistem a qualquer alteração (ARANTES, 1996).

Essa questão cultural está relacionada aos estilos (McGEE; PRUSAK, 1994) e à política de informações, que segundo DAVENPORT *et al* (1992) correspondem a cinco modelos de comportamento organizacional:

- Estilo utópico tecnocrático: parte de um planejamento detalhado de estrutura tecnológica de informações para utilizá-la como elemento fundamental na tomada de decisões. Esse estilo é característico do pessoal de sistemas de informação que, de acordo com McGEE; PRUSAK (1994), consideram três fatores em comum: modulação e classificação da informação, valorização de novos *hardwares* e tecnologias, procurando trabalhar todas as informações da empresa.
- Estilo anárquico: cada um cuida de si em termos de informação, não havendo uma preocupação única com a informação. Caracteriza-se pelo ingerenciamento da informação.
- Estilo feudalista: esse estilo foi por muito tempo o mais aplicado nas organizações. Caracteriza-se pelo controle das informações por meio de executivos nos departamentos – feudos – , que alimentava os tomadores de decisão, com informações muitas vezes distorcidas, em face das diversas interpretações.
- Estilo monárquico: caracteriza-se pela centralização das informações, reduzindo substancialmente a autonomia dos departamentos. As informações são descendentes, ou seja “a direção estabelece as normas a serem seguidas no que concerne à informação” (CORNELLA, 1994).
- Estilo federalista: esse estilo reúne os diferentes interesses das pessoas em relação à informação, às políticas, aos objetivos e aos meios de alcançá-los. Mantém-se o equilíbrio permanente com negociações, nas quais, por trás, está a figura de uma forte liderança que estimula a criatividade e a cooperação que convergem para a criação de uma visão compartilhada da informação.

4.4.1 Significado estratégico da informação

A instabilidade e a competitividade refletem o dinamismo do mercado em que as organizações estão inseridas; as ameaças e oportunidades são constantes, exigindo estratégias voltadas tanto para a organização tanto quanto para o ambiente.

ANSOFF (1993), ao definir estratégia, volta-se à organização: “a estratégia consiste nas novas regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização através de suas atividades comerciais”. McGEE; PRUSAK (1994) define estratégia de uma maneira mais holística, voltando-se para o ambiente ao considerarem três elementos competitivos essenciais:

- posicionamento e escopo: refere-se aos produtos e serviços a serem inseridos de forma diferente no mercado;
- competências organizacionais: caracterizam-se pelos pontos fortes que atenderão às decisões de posicionamento. Para HAMEL; PRAHALAD (1997), “os pontos fortes podem constituir-se em um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a organização oferecer benefícios aos clientes”.
- A estrutura: Segundo CHANDLER (*apud* GALBRAITH, 1995) “a estrutura e a estratégia possuem uma relação de dependência e ajuste mútuo”, ou seja, diferentes estratégias podem ser utilizadas por diferentes tipos de organizações, posicionando-as positiva ou negativamente no mercado.

A competitividade do mercado está sempre exigindo dos competidores respostas rápidas e eficientes. A informação é, sem dúvida, um importante fator de diferenciação. A velha frase “Informação é poder” deve ser complementada com “informação é vantagem competitiva” (FREITAS *et al* , 1997).

4.4.2 A informação de mercado

Define-se informação de mercado, ou *market information*, como sendo “dados que têm sido organizados ou estruturados e que tenham significado” (GLAZER, 1991).

É importante destacar a distinção entre informação de mercado e informação de marketing ou *marketing information*. Para MOORMAN (1995), a “informação de marketing é restrita e aplicada somente a departamentos de marketing e que informação de mercado são concernentes às informações externas que cruzam todos os departamentos da organização”.

A obtenção das informações de mercado obedecem, segundo DEMORY (*apud* MINCIOTTI, 1993), a seis etapas, que se constituem em um ciclo fornecedor de subsídios às ações e às decisões empresariais dos executivos:

- a) identificação de uma necessidade de informação;
- b) análise e determinação de fontes;
- c) coleta de dados;
- d) tratamento e armazenagem;
- e) difusão das informações;
- f) controle do processo das informações.

4.4.3 Identificação das necessidades de informação

Segundo SAPIRO (1993), “a obtenção de dados e de informações de maneira inteligente é um ciclo que deve começar com uma clara identificação do usuário e suas necessidades”.

É difícil encontrar executivos que estejam satisfeitos com as informações de marketing que recebem (KOTLER, 1998) e aponta as principais reclamações desses executivos:

- existe muita informação errada em marketing;
- dispersão da informação na empresa;

- retenção de informação por colaboradores quando percebem que tal informação refletirá de maneira desfavorável no desempenho deles;
- as informações importantes chegam muitas atrasadas e, pela perecibilidade, já não são possíveis de usar.

Manter-se informado é fundamental para sustentar condições competitivas. O grande problema é selecionar de maneira adequada as informações, tendo em vista a complexidade e a intangibilidade delas. O primeiro passo é identificar as necessidades para a elaboração de variáveis possíveis a serem aplicadas, como é mostrado no QUADRO 6.

QUADRO 6 – Informações necessárias à administração de marketing

Necessidade de informações do ambiente externo	Informações sobre estratégia e composto de marketing	Necessidade de informações do ambiente interno
Competidores <ul style="list-style-type: none"> • Participação de mercado • Produtos • Estrutura de custos • Estrutura industrial 	Mercados <ul style="list-style-type: none"> • Segmento • Tamanho • Características 	Logística de Entrada <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores • Preço interno • Custos de armazenamento
Tecnologia <ul style="list-style-type: none"> • Produtos • Produção • Comunicação • Sistemas de informação 	Sistemas de Distribuição <ul style="list-style-type: none"> • Força de vendas • Lojas • Logística de transporte Atacado 	Logística de Saída <ul style="list-style-type: none"> • Custo de transporte • Custos de armazenamento
Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Padrão de compra • Demografia • Aspectos psicológicos • Necessidade de produtos • Satisfação 	Política de Promoção <ul style="list-style-type: none"> • Mídias • Conteúdo da propaganda • Promoção de vendas • Relações públicas 	Operações <ul style="list-style-type: none"> • Custos de manufatura • Inventário • Produtos acabados • Flexibilidade • Custo de retrabalho
Economia <ul style="list-style-type: none"> • Tendências • Projeções econômicas • Poder aquisitivo • Tendências de taxas de juros • Taxas de câmbio 	Política de Preços <ul style="list-style-type: none"> • Preços • Facilitação • Margem 	Vendas <ul style="list-style-type: none"> • Vendas de produtos • Comissões • Área geográfica • Canal de atacado • Canal de varejo
Política <ul style="list-style-type: none"> • Leis • Ameaças • Eleições • Agências reguladoras • Decisões judiciais 	Serviço ao Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Retorno de produtos • Garantias 	Serviço ao Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Custos • Requisições • Preocupações
Aspectos sócio culturais <ul style="list-style-type: none"> • Papéis e valores • Religião e crenças 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Design</i> de produtos 	

FONTE: MARSHALL. **Marketing Information Systems**: creating competitive advantage in the information age. USA: Boyd and Fraser Publishing, Company, 1996.

4.4.4. Análise e determinação de fontes

A análise e a determinação são primordiais para identificar aspectos referentes à natureza e à forma de ocorrência.

a) Natureza

É descrita por MINCIOTTI (1993), por meio de três características:

- Aspectos qualitativos e quantitativos: os dados quantitativos podem ser coletados a partir de relatórios estatísticos ou de uma amostra representativa. Os dados qualitativos são obtidos por meio de entrevistas em profundidade, discussões em grupo, estudos motivacionais etc.
- Aspectos formais ou informais: os relatórios de vendas gerados internamente e grande parte das pesquisas são exemplos de fontes formais. Contudo, conversas paralelas, noticiários, opiniões, são exemplos de fontes informais. A fonte está diretamente relacionada à informação. Assim, se a fonte é formal ou informal, a informação terá também esse teor. De acordo com WATSON (1997), a informação formal é definida como: certa, oficial, real, clara e explícita, enquanto a informal é leve, não oficial, intuitiva, subjetiva, vaga e sugestionada. No QUADRO 7, são demonstradas as principais características das informações formais e informais, segundo SPRAGUE e WATSON (1996).
- Aspectos atuais ou preditivos: esses aspectos devem ser sempre considerados na determinação de fontes. O controle permanente das despesas com marketing é um exemplo de informação atual. Já a dotação do orçamento de marketing é uma informação preditiva.

QUADRO 7 – Características da informação formal e informal

Característica da informação	Informação formal	Informação informal
Fonte	Residente nas máquinas Frequentemente interna	Indivíduo Frequentemente externa
Precisão	Alta	Questionável
Grau de certeza	Alto	Baixo
Sujeita a interpretação	Geralmente aceita	Individualmente acessada
Vida útil	Histórica	Atual ou futura
Disponibilidade	Regularmente	<i>Ad hoc</i>
Padronização ou apresentação	Alta	Baixa
Riqueza	Baixa	Alta
Conhecimento de sua existência	Geralmente conhecem	Frequentemente não conhecem
Propriedade	Geralmente disponível	Frequentemente bem segura
Tempo de vida	Longo	Curto
Canal de comunicação	Formal	Informal

FONTE: SPRAGUE; WATSON *in* CORNELLA. **Los Recursos de Información: ventaja competitiva de las empresas.** Madrid: McGraw-Hill, 1994

b) Forma de ocorrência

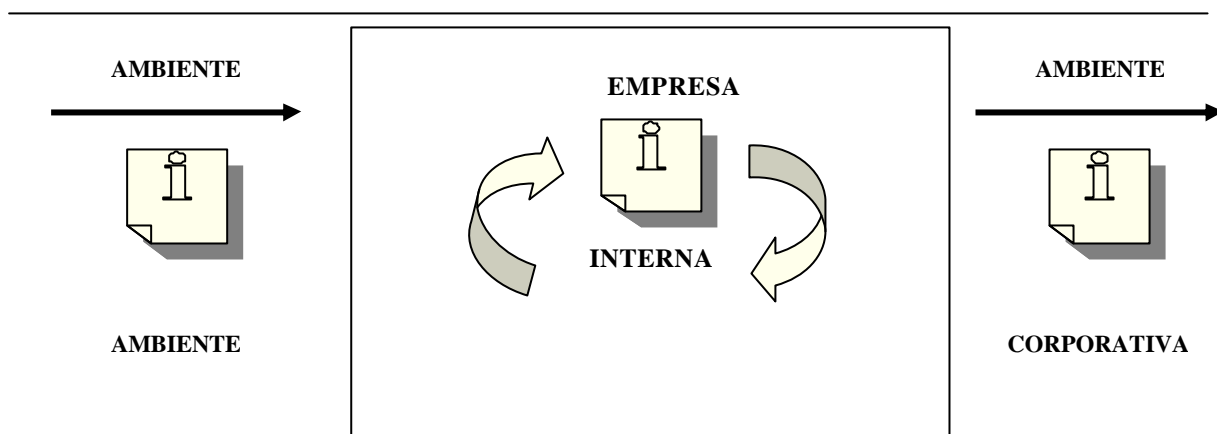
Segundo MINCIOTTI (1993), a comunicação deve ser considerada a partir de dois aspectos: interno e externo da fonte; secundário ou primário do dado.

1. Informação interna:

De acordo com LESCA (1994), existem muitas organizações que se preocupam demasiadamente com as informações externas como fatos identificadores de ameaças e de oportunidade, esquecendo-se de que as fontes internas são riquíssimas. Além disso, segundo CORNELLA (1994), apenas as fontes externas são insuficientes para a manutenção de uma organização.

Na verdade, a informação interna é muito mais importante que a externa, pois o volume daquela é muito maior e a organização, na própria essência, é um conjunto de pessoas que interagem pela troca de informações gerando um fluxo de informações. O fluxo das informações internas é valorizado como contribuinte das decisões tomadas (CORNELLA, 1994). (FIGURA 1)

FIGURA 1 – Fluxo de informação interna da empresa



FONTE: CORNELLA. **Los recursos de información:** ventaja competitiva de las empresas. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

Existem segundo CORNELLA (1994), dois grandes e distintos grupos de informação interna (FIGURA 2): os que geram informações operacionais (lista de clientes, relatórios financeiros, dentre muitos outros) e os que geram conhecimento a partir da análise das informações tanto internas quanto externas, explorando a criatividade os próprios membros (processo de inovação).

Da mesma forma que as informações são divididas em grupos, o conhecimento, segundo DIXON *apud* SINKULA (1994), pode ser caracterizado como congênito, conhecimento de experiência (julgamento e erro), conhecimento experimental (inovações), conhecimento de melhorias e conhecimento de reflexão crítica.

Corporativamente, não há grande preocupação com a compreensão das informações, porém, é incumbência do executivo de marketing analisá-las.

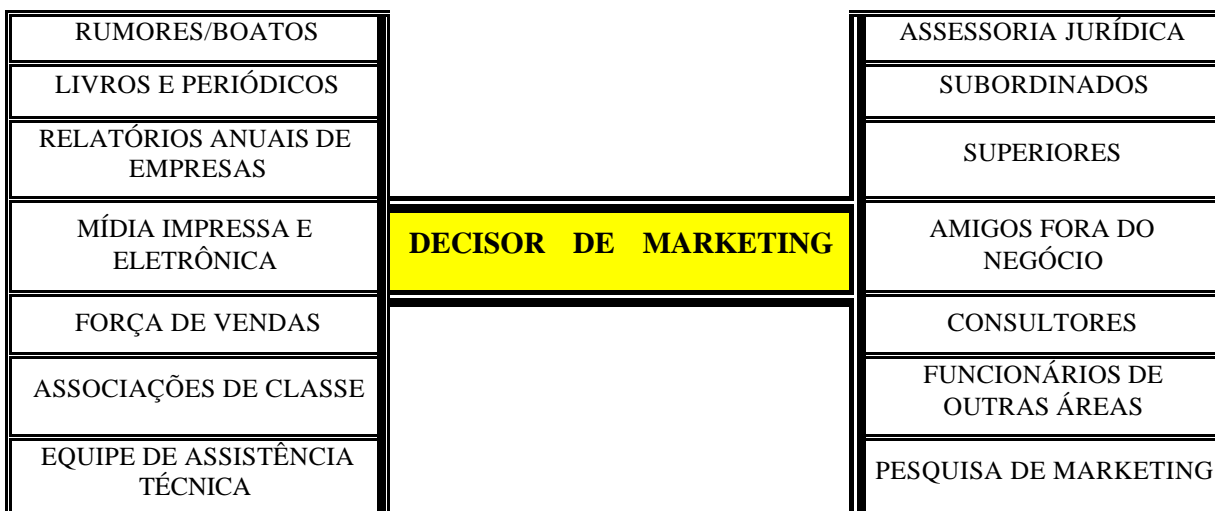
FIGURA 2 – Tipos básicos de informação internas de uma empresa



FONTE: CORNELLA. **Los recursos de información:** ventaja competitiva de las empresas. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

O modelo de MINCIOTTI (1993), de acordo com FIGURA 3, demonstra claramente as principais fontes de informação.

FIGURA 3 – Modelo de fontes de informação de marketing



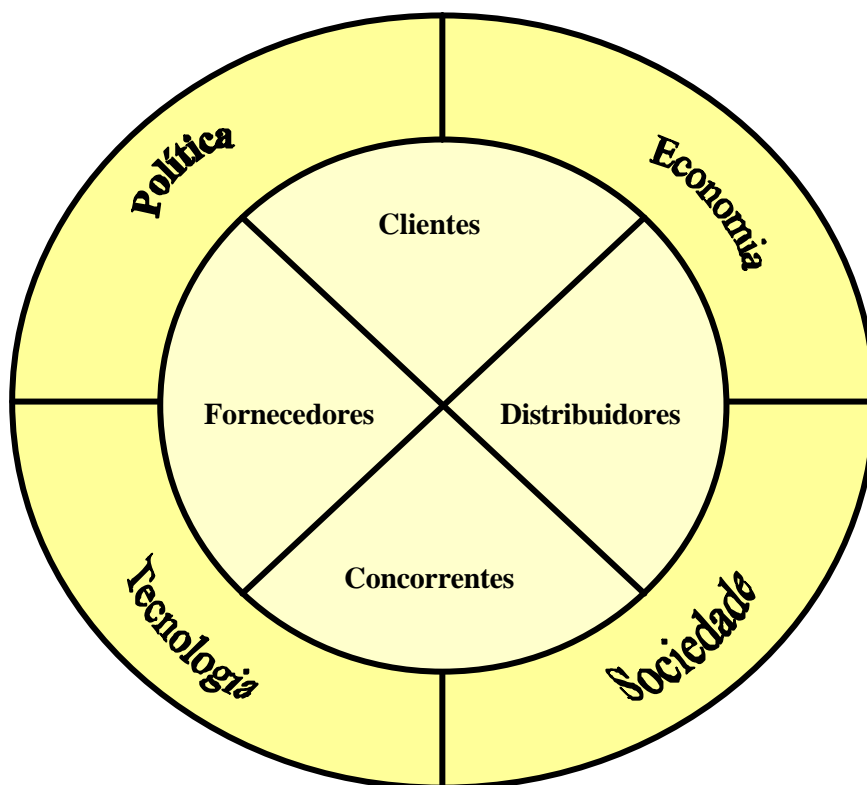
FONTE: Adaptado de MINCIOTTI, S. **Tese de Doutorado**. São Paulo, 1993.

Um aspecto interessante desse modelo é a flexibilidade, pois permite ao analista, definir a origem das ocorrências.

2. Informação externa

As informações do ambiente externo podem ser identificadas mais objetivamente, por meio do Modelo geral das necessidades de informação ambiental de uma empresa (FIGURA 4), que permite analisar amplitude imediata (clientes, fornecedores, concorrente, intermediários de marketing, estrutura da empresa) e amplitude remota (economia, política, legislação, tecnologia, sociedade, cultura) delas monitorando as mudanças e as tendências diante das ameaças e das oportunidades (CORNELLA, 1994).

FIGURA 4 – Modelo geral das necessidade de informação ambiental de uma empresa



FONTE: CORNELLA. *Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

4.4.5 Coleta de dados e informações

Os profissionais de marketing precisam não apenas de dados que são simplesmente dados estatísticos, mas principalmente de informações que se caracterizam por serem dados apresentados de maneira útil para a tomada de decisão (CHURCHILL; PETER, 2000).

O processo de aquisição de informações deve envolver informações sobre o ambiente e em especial informações sobre clientes e concorrentes. É preciso saber como os mercados-alvo respondem a um composto de marketing atual e como reagem a mudanças nele. É preciso saber como os concorrentes estão se saindo e prever o que eles planejam fazer no futuro. Os executivos de marketing devem voltar-se à pesquisa de marketing, com o propósito de obter informações sobre todas as áreas de marketing, sobretudo participação de mercado, concorrentes, potencial de mercado e características dos consumidores (CHURCHILL; PETER, 2000).

QUADRO 8 – Questões que a pesquisa de marketing pode ajudar a responder

Questões sobre mercados compradores	Demanda	Canais
<ul style="list-style-type: none"> • Que tipos de pessoas compram nossos produtos? • Onde eles moram? • Quanto elas ganham? • Quantas elas são? 	<ul style="list-style-type: none"> • A demanda por nossos produtos está aumentando ou diminuindo? • Há novos mercados promissores que ainda não atingimos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Os canais de distribuição de nossos produtos precisam ser alterados? • É provável que surjam novos tipos de instituições de marketing?

Questões sobre o composto de Marketing			
Produto	Preço	Distribuição	Promoção
<ul style="list-style-type: none"> • Que projeto de produto tem maior probabilidade de conseguir sucesso? • Que tipo de embalagem devemos usar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Que preço devemos cobrar por nossos novos produtos? • O preço dos produtos existentes deve ser alterado? 	<ul style="list-style-type: none"> • Onde e por quem nossos produtos devem ser vendidos? • Que tipo de incentivos devemos oferecer ao comércio para impulsionar nossos produtos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto devemos investir em promoção? • Como nosso orçamento deve ser distribuído entre produtos e áreas geográficas?

Questões sobre Desempenho		
Participação de mercado	Satisfação do cliente	Reputação
<ul style="list-style-type: none"> • Qual é nossa participação de mercado total? • Qual é nossa participação em cada área geográfica? • Qual é nossa participação por tipo de cliente? 	<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes estão satisfeitos com nossos produtos? • Como é o nosso registro de serviços? 	<ul style="list-style-type: none"> • Como nosso público percebe nossa organização? • Qual é nossa reputação com os membros do canal?

FONTE: Adaptado de CHURCHILL; PETER. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

De acordo com KIESLER *et al* (apud MOORMAN, 1995) o processo de coleta de dados e informações envolve a aquisição de informações do ambiente externo para dentro dos limites da organização.

Para MOORMAN (1995), a coleta de dados e informações está relacionada com a reunião de dados primários e secundários ou informações por meio de pesquisas de mercado formais e informais, e de atividades de inteligência competitiva.

4.4.6 Tratamento e armazenagem

De acordo com (MINCIOTTI, 1993), processo de tratamento e armazenagem é a análise dos dados e informações com uma ou mais informações, objetivando o planejamento, a implementação das ações mercadológicas de uma empresa, e a colocação das informações em bases de dados disponibilizando-as na tomada de decisão.

Tomar decisões rápidas é questão de competitividade, para isso é fundamental ter dados tratados e armazenados (MINCIOTTI, 1993).

As novas tecnologias de informação existentes, aplicadas por meio de Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), Sistema de Inteligência Empresarial (SIE), Sistema de Informações de Marketing (SIM), contribuem de maneira eficaz para a tomada de decisões.

4.4.7 Difusão das informações

A difusão das informações é inerente ao grau de difusão da informação relevante dentro de uma empresa (BAYER *et al apud* MOORMAN, 1995).

Existem dois tipos de difusão da informação: a **difusão organizada** ou **estruturada** que, segundo NARVER e SLATER (1990), inclui políticas, treinamentos, pesquisas, reuniões, grupos interfuncionais; e a **difusão informal**, que ocorre durante interações interpessoais, como: conversas casuais sobre marketing, quando há um processo de aprendizagem mercadológica na empresa (MOORMAN, 1995). A difusão pode ser ascendente, descendente ou horizontal.

4.4.8 Controle das informações

Todos os processos de informação devem ser controlados, considerando-se os seguintes aspectos (MALACARNE, 2000):

a) Controle sobre as fontes:

- avaliar a confiabilidade das fontes;

- reavaliar as fontes utilizadas;
- verificar a metodologia empregada para a obtenção delas;
- manter continuamente o uso de novas fontes.

b) Controle sobre a coleta:

- observar seleção e treinamento dos entrevistadores;
- avaliar os instrumentos utilizados.

c) Controle sobre o tratamento:

- selecionar se os testes estatísticos e as análises paramétricas são realizadas pelos *softwares* disponíveis;
- verificar a aptidão de quem está interpretando a informação.

d) Controle sobre a difusão:

- verificar se a informação está chegando ao destino certo;
- selecionar os mecanismos adequados para a divulgação.

4.4.9 Utilização das informações

A utilização das informações está diretamente relacionada aos diversos processos informacionais de organizações, ou seja: análise, aquisição, armazenamento, difusão e utilização da informação.

Pela importância que assumem, os processos citados por diversos autores, como KOHLI; JAWORSKI (1990), BARABBA; ZALTMAN(1992) dentre outros.

O processo de utilização das informações pode ser dividido em dois tipos:

1. **Processo de utilização conceitual:** refere-se ao uso indireto da informação em ações da estratégia (MOORMAN, 1995). A utilização conceitual está dividida em dois subprocessos: o comprometimento com a informação, que corresponde à maneira pela qual a organização reconhece o valor dos agentes e dos produtos da informação (MENON; VARADARAJAN, 1992); e o processamento da informação, que envolve dar significado à informação e que ainda compreende o processo formal e informal de processar a informação, por exemplo: análise e interpretação das informações de mercado.
2. **Processo de utilização instrumental:** refere-se ao meio pelo qual a informação de mercado é aplicada à estratégia ou à tomada de decisão (MOORMAN, 1995). Esse processo pode ser dividido em três subprocessos: tomada, implementação e avaliação das decisões de marketing. A utilização da informação para a tomada de decisão integra as fontes de informação e a seleção das estratégias. A implementação disponibiliza informação sobre o desenvolvimento de estratégias de marketing para as decisões e a avaliação, procura evocar as razões para esses resultados (MOORMAN, 1995).

4.4.10 Hierarquia das informações

De acordo com MINTZBERG (1983), o desenvolvimento das principais atividades dos executivos de uma organização está concentrado na utilização das informações, quer seja

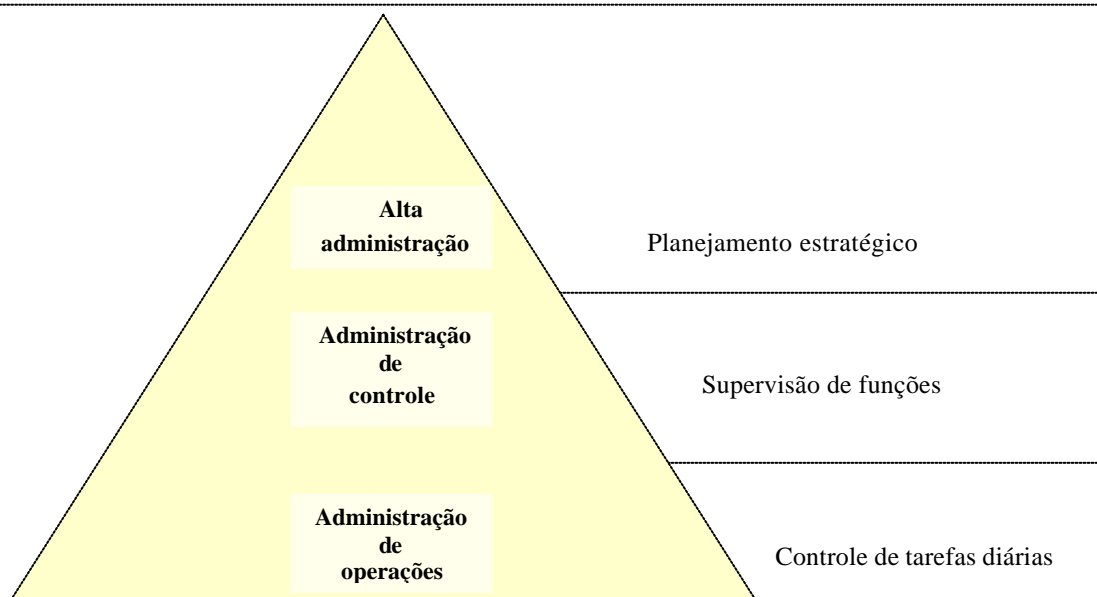
baseado na relação interpessoal na qual se relaciona com pessoas de níveis inferiores, similares ou superiores, quer seja na informacional, na qual necessita de absorver e de utilizar informações internas e externas, e também como decisor, em que necessita de tomar decisões táticas ou estratégicas.

Nesse contexto, serão descritos nesta seção, alguns modelos de hierarquia das informações, a partir de ANTHONY *apud* CORNELLA (1994); KENDALL (1999), que diz ser a atividade administrativa composta por três categorias principais: alta administração, administração de controle e administração de operações, as quais desempenham, respectivamente, as funções específicas de planejamento estratégico, supervisão de função e controle das atividades diárias (FIGURA 5).

Cada uma dessas categorias ou níveis requer um conjunto de informação necessária para a tomada de decisão (FIGURA 5)

De acordo com CORNELLA (1994), todos os membros de uma empresa realizam quatro funções informacionais básicas: planejamento, tomada de decisão, resolução de problemas e avaliação de resultados, considerando consumidores, processadores e geradores de informação.

FIGURA 5 – Hierarquia administrativa de uma empresa



FONTE: Adaptado de CORNELLA. **Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas.** Madrid: McGraw-Hill, 1994.

LAUDON; LAUDON (1994) propõem uma modificação ao modelo de ANTHONY concebendo um modelo que adiciona um nível encarregado de gerir o conhecimento e de administrar os dados e as informações (contabilidade, engenharia, marketing, dentre outras).

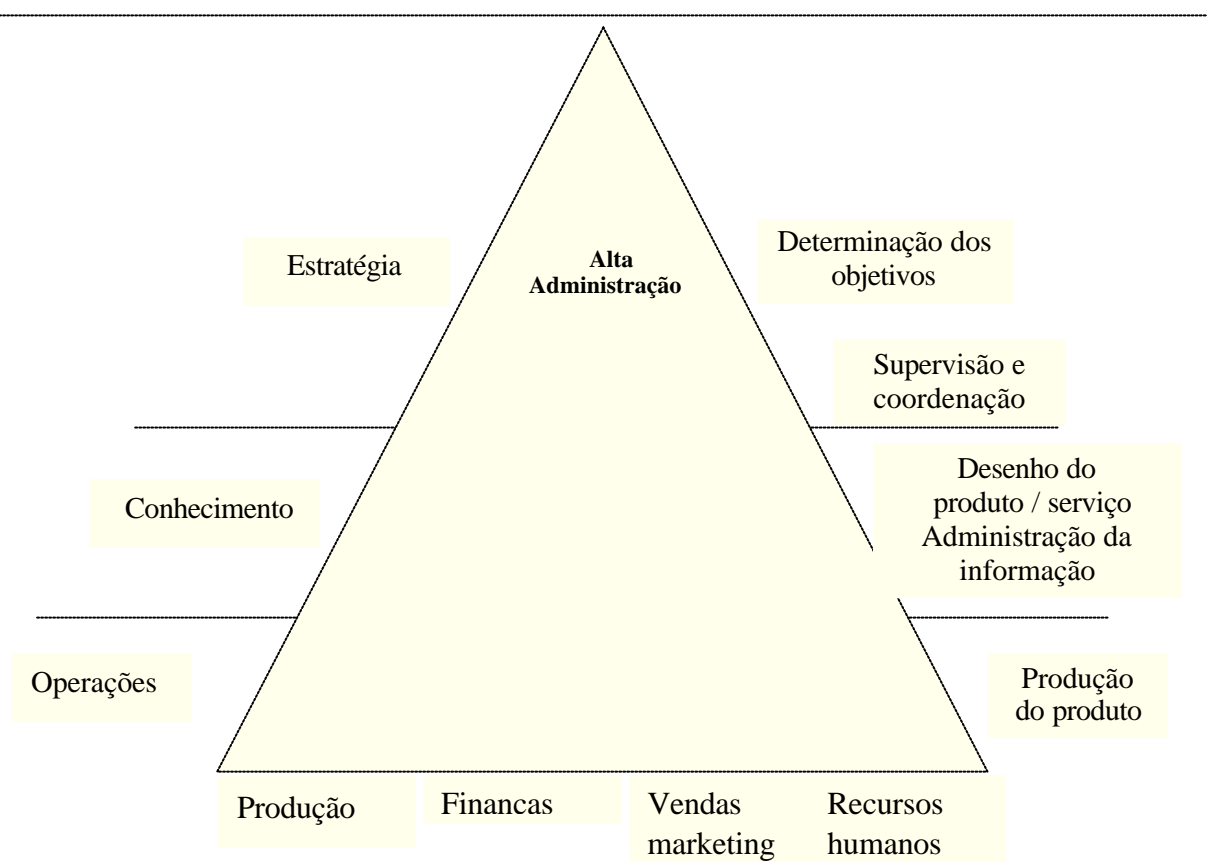
QUADRO 9 – Conjunto de informações para tomada e decisões de acordo com os níveis administrativos

Características da informação	Estratégico	Controle	Operacional
Importância da procedência da informação: <ul style="list-style-type: none"> • Interna • Externa 	<ul style="list-style-type: none"> • alta • baixa 	<ul style="list-style-type: none"> • alta • alta 	<ul style="list-style-type: none"> • baixa • alta
Alcance da informação escopo	<ul style="list-style-type: none"> • Amplo e preponderância de informação informal 	<ul style="list-style-type: none"> • Médio 	<ul style="list-style-type: none"> • Curto e preponderância de informação formal
Nível de agregação	<ul style="list-style-type: none"> • Alto inteligência e conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Médio informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo dados
Horizonte temporal	<ul style="list-style-type: none"> • Longo prazo ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódico semana/mês 	<ul style="list-style-type: none"> • Curto prazo dias
Precisão	<ul style="list-style-type: none"> • Média 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Muito alta

FONTE: Adaptado de CORNELLA. **Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas.** Madrid: McGraw-Hill, 1994.

O modelo completa-se com a inserção das áreas funcionais da empresa (produção, RH, finanças, marketing e vendas), uma vez que cada área desempenha os papéis: estratégico, tático, conhecimento e operacional.

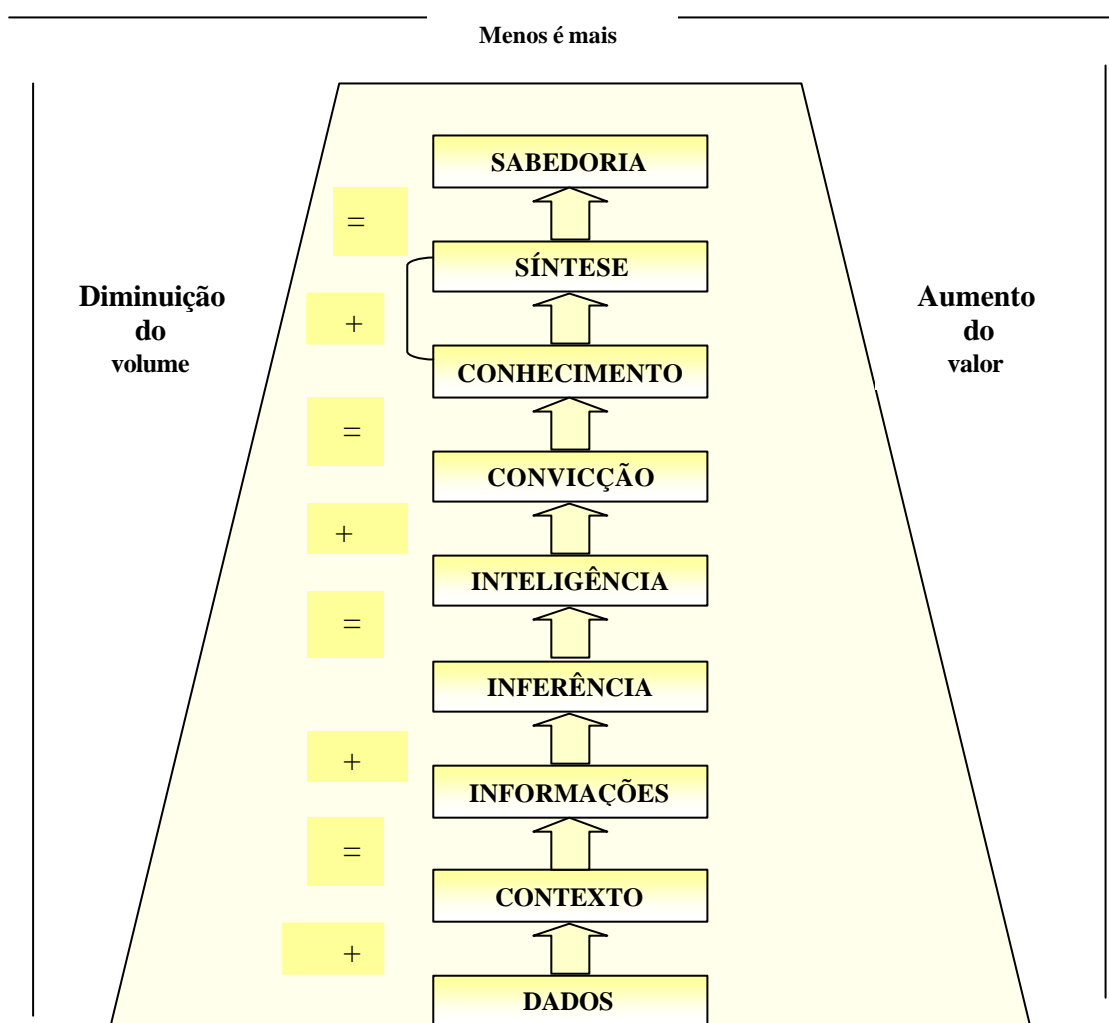
FIGURA 6 – Novo modelo da hierarquia e incorporação das áreas funcionais.



FONTE: Adaptado de LAUDON; LAUDON *apud* CORNELLA. **Los recursos de información:** ventaja competitiva de las empresas. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

Na Hierarquia de HAECKEL, o fluxo das informações tem por objetivo a redução da complexidade e da quantidade de dados disponíveis para gerar melhores decisões e aumentar o valor das informações de mercado (FIGURA 7). O modelo começa com o fluxo de dados, que colocados em um contexto na qual uma estrutura decisória desenvolve as informações aplicando-se a inferência às informações contextuais, gera-se a inteligência. À medida que adquire-se convicção, conduzindo ao conhecimento e, aplicando-se a síntese, cria-se a sabedoria. Assim é possível aumentar o valor para o usuário e diminuir o volume de dados.

FIGURA 7 – A Hierarquia de HAECKEL - Modificada –



FONTE: Adaptado de BARABBA, V; ZALTMAN, G. **A voz do mercado: a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações.** Rio de Janeiro: Makron, McGraw-Hill, 1992.

Ao explicar o modelo de hierarquia das informações, HAENCKEL *apud* BARABBA; ZALTMAN(1992) faz o seguinte questionamento: quanto vale proporcionar a estrutura e como devemos avaliar o resultado? O grande problema é que não existe nenhuma teoria de valor para a informação, mesmo esta tendo importância cada vez mais evidente.

Pressupõe-se que análise de informações de mercado tenham valor, pois como ferramenta decisória, se aplicadas corretamente, podem melhorar o processo informacional.

4.5 AMBIENTE DE MARKETING

É importante, primeiramente, conceituar marketing, que, embora tenha concepções diferentes em relação a diversos autores, em todos os conceitos interpreta-se uma visão holística e aberta de interação entre empresa e meio ambiente. Para KOTLER (1998), “o marketing é considerado um processo social e administrativo por meio do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam pela criação e troca de produtos e de valor com outras pessoas”. Ainda “marketing é o processo de planejar e executar concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (CHURCHILL; PETER, 2000).

No dinamismo do mercado, a análise ambiental é essencial para a sobrevivência das empresas.

Para CHURCHILL; PETER (2000), análise ambiental “é a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados”. Tais mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo: político, econômico, legal, social, cultural, natural, tecnológico, competitivo (FIGURA 8).

As mudanças do mercado devem ser alvo constante dos profissionais de marketing. As informações resultantes podem ajudá-los a identificar ameaças e oportunidades, e, com isso, estabelecer estratégias que criem vantagens competitivas. O ambiente externo não afeta apenas a organização, mas também o comportamento dos consumidores, no que se refere à avaliação das trocas que realizam.

A análise ambiental, ao buscar identificação de ameaças e de oportunidades, responde a perguntas como: em que estágio do ciclo de negócios estamos? As promessas contidas em nossas propagandas são legais e éticas? Como podemos incentivar boas relações com a comunidade?

No âmbito da análise ambiental, o profissional de marketing não pode negligenciar a análise de nenhum ambiente que afete seu negócio, sob pena de ficar alijado de uma grande fatia de seu mercado.

FIGURA 8 – Dimensões do ambiente de marketing



FONTE: Adaptado de CHURCHILL e PETER. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000

Dessa maneira, é importante conhecer a definição dos ambientes para poder melhor focá-los. Os ambientes estão descritos no QUADRO 10.

QUADRO 10 – Ambiente externo

Ambiente	Descrição
• SOCIOCULTURAL	As pessoas de uma sociedade e os valores, crenças e comportamento delas.
• NATURAL	Os recursos naturais disponíveis para a organização ou por ela afetados.
• ECONÔMICO	A economia, em geral, incluindo os ciclos de negócios, renda, padrões de consumo.
• POLÍTICO-LEGAL	As leis, regulamentações e pressões políticas que afetam as decisões de marketing.
• TECNOLÓGICO	O conhecimento científico, as inovações e as invenções que resultam de pesquisa.
• COMPETITIVO	Todas as organizações que poderiam potencialmente criar valor para os clientes de uma organização.

FONTE: Adaptado de CHURCHILL; PETER. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

De acordo com KOTLER, (1998), os profissionais de marketing analisam o ambiente de quatro maneiras:

1. **visão indireta:** exposição geral por meio da informação. Não tendo o gerente propósito específico;
2. **visão compartilhada:** exposição direcionada para um tipo de informação quase totalmente identificada;
3. **visão informal:** procura-se de maneira não estruturada obter informações específicas;
4. **visão formal:** procura-se de maneira planejada, utilizando-se de metodologia, a obtenção de informações específicas.

4.6 SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING (SIM)

4.6.1 Conceito

Um Sistema de Informações de Marketing (SIM) “consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisão de marketing” (KOTLER, 1998), (FIGURA 9). É um modo organizado de reunir e de analisar continuamente dados para serem oferecidos aos gerentes de marketing, na forma de informações úteis para guiar a tomada de decisões na organização (MARSHALL, 1996).

FIGURA 9 – Sistema de Informações Mercadológicas (SIM)



FONTE: Adaptado de KOTLER. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

4.6.2 Componentes do sistema de informações de marketing

De acordo com KOTLER (1998), o papel do SIM é avaliar as necessidades de informações do profissional de marketing, desenvolver as mais úteis e distribuí-las no momento adequado. As informações necessárias são desenvolvidas por intermédio de registros internos, atividades de inteligência de marketing e pesquisa de marketing.

- 1 Sistema de registros internos: é o sistema mais básico utilizado pelos profissionais de marketing. O sistema de registros internos é composto por relatórios de vendas, pedidos, preços, níveis de estoque, contas a pagar, contas a receber, dentre outros.
- 2 Sistema de inteligência de marketing: é o conjunto de procedimento e de fontes usados por profissionais de marketing para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes a seus ambientes de marketing.
- 3 Sistema de pesquisa de marketing: é o planejamento, a coleta, a análise e a apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.

A maioria das empresas, hoje, conta com o computador para ajudá-las a coletar, a classificar, a armazenar e a distribuir informações a serem usadas para tomar decisões de marketing. Segundo CHURCHILL; PETER (2000),

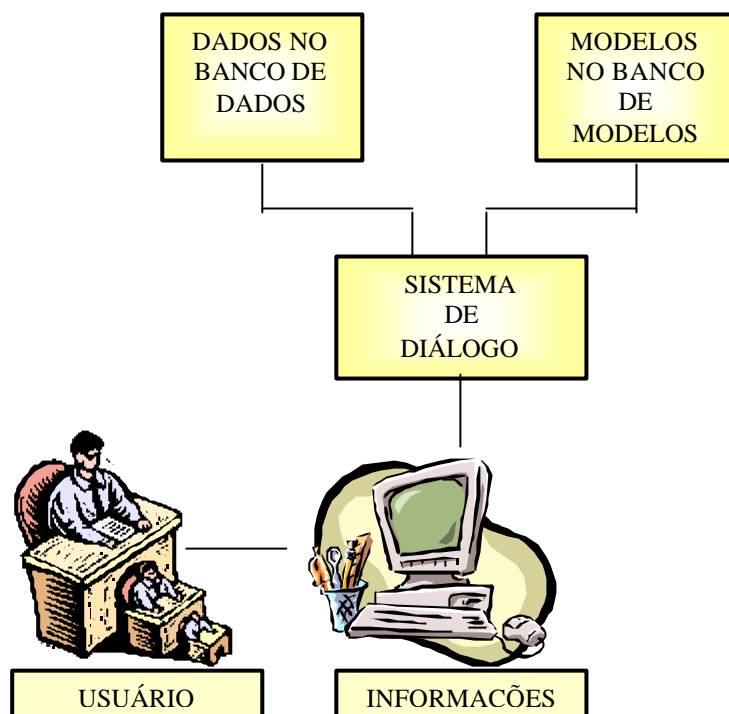
“...uma forma popular de sistema computadorizado de informações de marketing é o SADM – Sistema de Apoio à Decisão de Marketing, que consiste numa série coordenada de dados, ferramentas de sistema e técnicas com software e hardware de apoio, com os quais a organização reúne e interpreta informações relevantes de empresas e do ambiente e as transforma numa base para a tomada de decisões gerenciais.”

O SADM (FIGURA 10) além de proporcionar informações, auxilia os responsáveis durante o processo de tomada de decisões. Para isso, o SADM requer três tipos de programas:

1. *Software* de gerenciamento de banco de dados para classificar e recuperar dados de fontes internas e externas;
2. *Software* de gerenciamento de modelos com rotinas para manipular os dados de forma interessante para os profissionais de marketing;
3. Um sistema de diálogo que permita aos profissionais de marketing explorarem o banco de dados e usarem os modelos para produzir relatórios que abordem seus temas de interesse.

O SADM permite a condução de uma análise do tipo – e se... –, ou seja, o usuário pode pedir que o computador mostre-lhe o resultado provável mudança de uma determinada variável. É possível assim, questionar o que ocorreria se o orçamento publicitário dobrasse ou se o terceiro maior concorrente saísse do mercado. Com o sistema de apoio a decisão de marketing, é possível além de reunir as informações de marketing, acessá-las de maneira rápida e fácil. Porém as informações precisam ser continuamente atualizadas, sob pena de perderem validade.

FIGURA 10 – Fundamentos de um Sistema de Apoio a Decisões de Marketing (SADM)



Fonte: Adaptado de CHURCHILL; PETER. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

4.7 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Segundo FREITAS *et al* (1997), “a decisão não é um fim em si, mas sim uma etapa para que os objetivos sejam alcançados”. A interpretação dela depende do nível em que é analisada: *estratégico, tático ou operacional*.

Para ALTER (1996), “a tomada de decisão consiste em um processo de solução de problemas de um determinado processo de negócio, sendo afetada pela disponibilidade de tempo e pela limitada capacidade das pessoas em processar informação”.

Entender a tomada de decisões dos profissionais de marketing pode ajudar à disposição de melhores ferramentas para usar e melhorar as decisões de marketing (PERKINS e RAO, 1990).

Segundo BARABBA e ZALTMAN (1992), “a incapacidade de usar bem as informações é o calcanhar de Aquiles da maioria dos processos decisórios.”

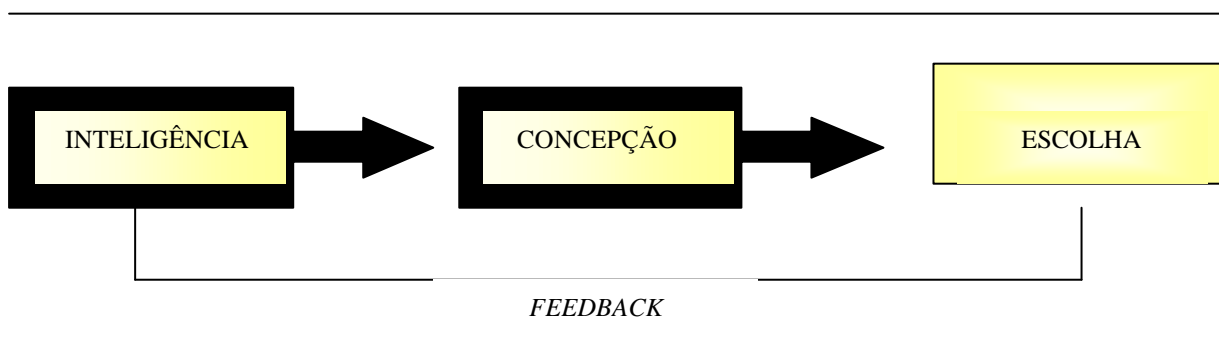
4.7.1 Modelo de Decisão de SIMON

O Modelo de Decisão de SIMON, um dos mais utilizados, consiste em um estudo da decisão baseado na análise de três fases:

1. **inteligência ou investigação:** busca o levantamento de problemas e oportunidades no ambiente;
2. **desenho ou concepção:** o decisor formula o problema e gera alternativas para a tomada de decisão;
3. **Escolha:** essa fase ocorre com a seleção de uma alternativa disponível e que tenha melhor aplicabilidade.

Nesse modelo, há ainda o *feedback* ou retroalimentação entre a fase de escolha e a da inteligência, proporcionando correção ou reavaliação na tomada de decisão (FIGURA 11).

FIGURA 11 – Processo decisório de SIMON



FONTE: Adaptado de FREITAS *et al.* **Informação e decisão:** sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

4.7.2 Racionalidade na tomada de decisão

Racionalidade, de acordo com SIMON (1971), pode ser definida “como o comportamento apropriado ao desenvolvimento de metas sujeitas ao viés”. As teorias diferem em relação ao papel que a informação desenvolve no processo de tomada de decisão.

O estudo da resolução de problemas e da tomada de decisão é realizado segundo duas grandes abordagens: a abordagem racional fundamentada na teoria da utilidade e a abordagem que se fundamenta na racionalidade limitada do tomador de decisão (FREITAS *et al*, 1997).

Na teoria racional, a meta do decisor é a maximização da utilidade. Segundo GLAZER *et al* (1992) pela teoria racional, os executivos maximizam lucros sujeitos às funções de demanda e de custo. Na teoria da utilidade, o decisor opera com o intuito de maximizar a utilidade esperada e ainda tem a capacidade de ambos: coletar e processar informações adicionais.

A teoria da racionalidade proposta por SIMON descreve que a tomada de decisão não está limitada ao ambiente externo, mas sim à capacidade do decisor no que concerne ao processamento das informações (MARCH; SIMON *apud* GLAZER *et al*, 1992).

4.7.3 Fatores que influenciam na tomada de decisão

1. **Condições ambientais:** Executivos de marketing têm a responsabilidade de interpretar as movimentações do ambiente de seus negócios, e fazer a melhor opção. Suas decisões são caracterizadas pela complexidade, pela dependência da informação interna e externa da empresa, de acordo com a sensibilidade de cada um (CURREN *et al* 1992).

Outros fatores, como as turbulências do mercado, de ordem interna, como cultura organizacional e estilos gerenciais, também podem ser intervenientes do processo decisório.

2. **Cultura organizacional:** Aspectos inerentes aos indivíduos da organização, como: valores, crenças, normas, hábitos, estilo, atitudes, dentre outros, formam o que conhecemos como a cultura organizacional. A cultura tem papel muito importante no processo de tomada de decisão. Segundo DESHPAND; WEBSTER (1989), “cultura e o padrão de benefícios e valores partilhados que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e que provém normas para o comportamento na organização”.

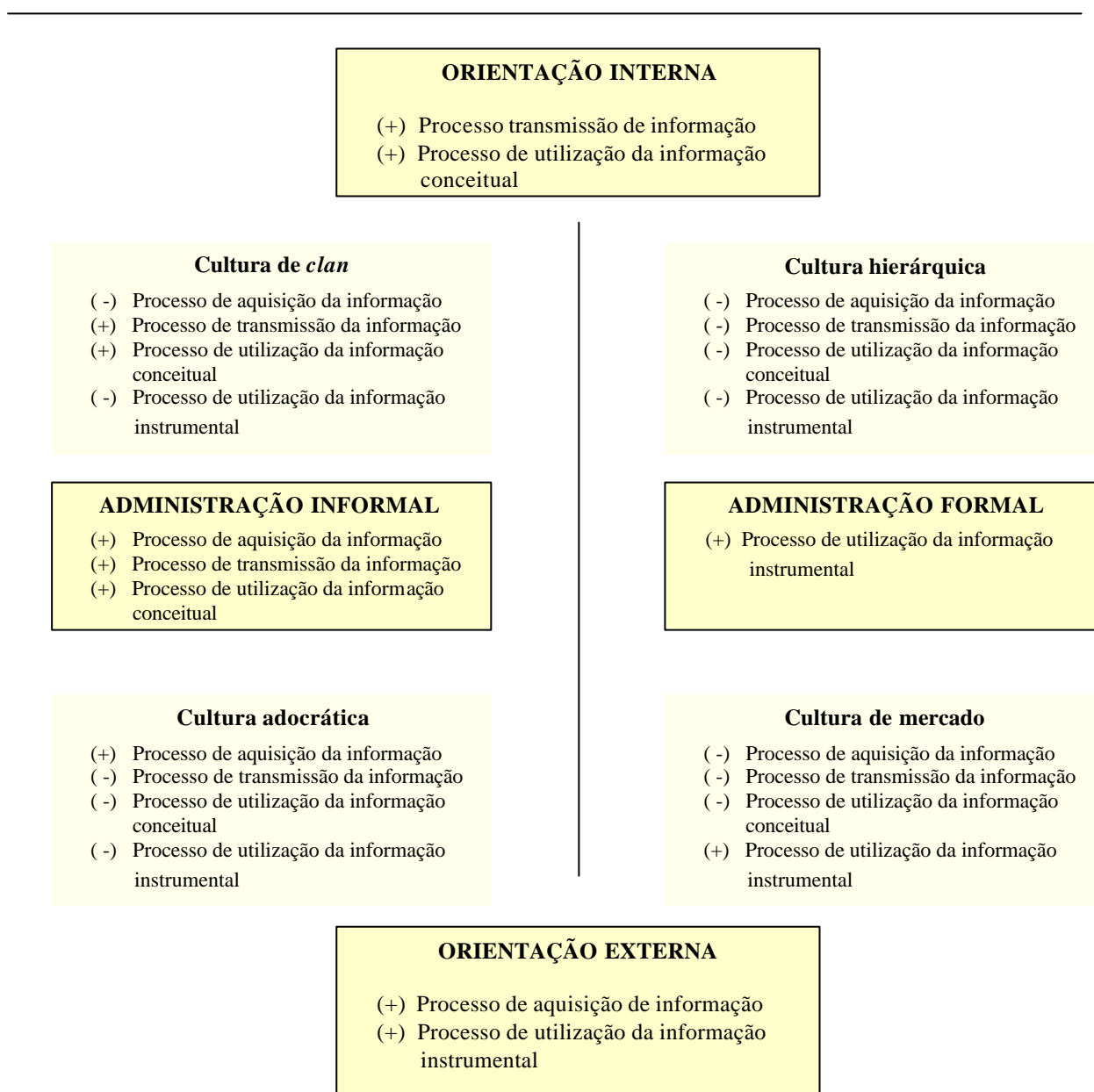
Para um melhor entendimento da cultura organizacional e os reflexos dela no processo de informação, torna-se importante analisar o modelo de valor competitivo de MOORNAN (1995), composto por duas dimensões pelas quais os valores variam. Essas duas

dimensões ou eixos formam um modelo de cultura de quatro células. O eixo da dimensão formal – informal traduz a importância da estrutura organizacional e envolve um *continuum* do processo orgânico ao mecanicista. O eixo da dimensão interna – externa explica como a organização pode manter um sistema sociotécnico interno a organização ou o melhoramento de sua posição competitiva com o ambiente externo. A partir da intercessão das duas dimensões resultam as quatro culturas, chamadas adocrática, mercado, hierárquica e *clan* (FIGURA 12).

O modelo de valor competitivo permite investigar os processos informacionais que agem sobre a cultura existente:

- aquisição da informação: refere-se à coleta de informação primárias ou secundárias de diversas fontes;
- transmissão da informação: envolve o grau no qual a informação é difundida entre os usuários de uma organização;
- utilização conceitual: refere-se ao uso indireto de informação em ações estratégicas;
- utilização instrumental: envolve a aplicação diretamente das informações de mercado para influenciar as estratégias de marketing.

FIGURA 12 – Antecedentes culturais sobre o processo organizacional da informação de mercado - modelo de valor competitivo



FONTE: MOORMAN. **Organizational market information processes**: cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*. August, 1995.

3. Experiência dos decisores: Segundo PERKINS; RAO (1990), “a experiência é fruto de um processo de aprendizagem, através do qual é possível entender as incertezas e reflexos das decisões tomadas”. Logo, pode-se concluir que a experiência influencia no processo informacional.

Segundo SIMON (1960), as decisões podem ser programadas ou não-programadas e requerem diferentes técnicas de tomada de decisão (QUADRO 11).

QUADRO 11 – Estilos de tomada de decisão

Tipo de decisão	Técnicas de tomar decisões	
	Tradicionalis	Modernas
PROGRAMADAS <ul style="list-style-type: none"> • Decisões repetitivas e de rotina • A organização desenvolve processos específicos para tratá-las 	<ol style="list-style-type: none"> Hábito Rotina administrativa: <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos padronizados Estrutura da organização: <ul style="list-style-type: none"> • Expectativas comuns Canais de informação bem definidos 	<ol style="list-style-type: none"> Pesquisas operacionais: <ul style="list-style-type: none"> • Análise matemática • Modelos • Simulação com computador Processo eletrônico de dados
NÃO-PROGRAMADAS <ul style="list-style-type: none"> • Decisões políticas mal estruturadas tratadas por processos gerais de resolver problemas. 	<ol style="list-style-type: none"> Julgamento, intuição e criatividade Normas práticas Seleção e treinamento de executivos 	Técnicas heurísticas de resolver problemas aplicados a: <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento de indivíduos que tomam decisões; • Montagem de programa heurísticos de computadores

FONTE: SIMON, **A capacidade de decisão e de liberdade**. Rio de Janeiro: Fundo e Cultura, 1960.

As decisões não-programadas são muito utilizadas em marketing, o que exige maior habilidade para a solução de problemas. Nesse contexto, é muito importante conhecer esses tipos decisórios, pois a experiência do decisor faz a diferença.

4. Estilo cognitivo: De acordo com WHITE (1998) o “estilo cognitivo pode influenciar o uso da informação estratégica de marketing, pois ele reflete padrões na maneira como as pessoas percebem e avaliam a informação”, já que, segundo WITKIN *et al apud* BRUGGEN *et al* (1998) o estilo cognitivo é inerente ao estilo do decisor.

Segundo BRUGGEN *et al* (1998), o estilo cognitivo “forma um *continuum* com os dois tipos opostos de tomadores de decisão, os alto-analíticos que tendem a reduzir os problemas a núcleo central de relacionamentos causais, e os baixo – analíticos que tendem a enxergar soluções viáveis para situações problema.” O decisor alto-analíticos, de acordo com BRUGGEN, tem um desempenho melhor, por ser mais hábil na identificação de variáveis importantes no processo decisório.

4.8 TENDÊNCIAS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

De acordo com DAVIS (1989), o grande volume de dados disponibilizados por meio das tecnologias de informação, determina a necessidade, cada vez maior, de um tratamento prático e de bom senso que os transformem em informação.

Devido à escassez crescente de tempo e a necessidade de tomar decisões rápidas, faz-se necessário a análise criteriosa de dados, seja internos ou externos (FREITAS; LESCA, 1992). A tecnologia tornou-se fonte inesgotável de dados. Um exemplo claro é a Internet. Porém, o grande problema com que se deparam as organizações, é a “filtragem” e a transformação, de maneira precisa, em informação.

Informações consistentes, de “qualidade”, vêm tornando-se, para o processo decisório da organização um produto de fundamental importância no mercado.

Diante desse cenário, é basilar agir, dentro das organizações e no campo da pesquisa, com rapidez, flexibilidade e instinto investigativo, com a utilização de dados qualitativos, *softwares* adequados e intuição autônoma do analista. A aplicação de técnicas qualitativas em sistemas de informação é, segundo WILLCOKS *et al*, (1997); KENDALL *et al*, (1997); MASON (1997), a tendência da comunidade mundial de sistemas de informações.

4.9 QUADRO SINTÉTICO DA REVISÃO DA LITERATURA

No QUADRO 12, apresenta-se uma visão das dimensões do Sistema de Informação de Marketing (SIM), segundo os autores, constantes da revisão bibliográfica:

QUADRO 12 – Revisão da Literatura

DIMENSÃO	AUTORES	PERSPECTIVAS
Tomadores de decisões	BRUGGEN (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Estilos do tomador de decisão
	SIMON (1960)	<ul style="list-style-type: none"> Estilos de tomada de decisão
	FREITAS (1997)	<ul style="list-style-type: none"> Informação e decisão
Fornecedores de informações	BARABBA; ZALTMAN (1992)	<ul style="list-style-type: none"> A hierarquia das informações
Processos de informação organizacional	MOORMAN (1995)	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de valor competitivo Utilização das informações Informações de mercado concernentes às informações externas que cruzam todos os departamentos da organização Antecedentes culturais e o processo organizacional
	KOHLI; JAWORSKI (1990)	<ul style="list-style-type: none"> Processo de utilização das informações Disseminação da informação
	NAVER; SLATER (1990)	<ul style="list-style-type: none"> Preocupação com a coleta de informações Orientação para o consumidor e para os competidores Difusão e disseminação da informação
	DAY (1990)	<ul style="list-style-type: none"> Preocupação com a coleta de informações – conhecimento do consumidor e dos concorrentes Responsividade à informação – segmentação do mercado, acompanhamento do desempenho do mercado, orientação estratégica
	KOTLER (1998) KOTLER; FOX (1994)	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de informações de marketing – preocupação com a coleta de informações Filosofia orientada para o consumidor, informações de marketing adequadas Disseminação da informação

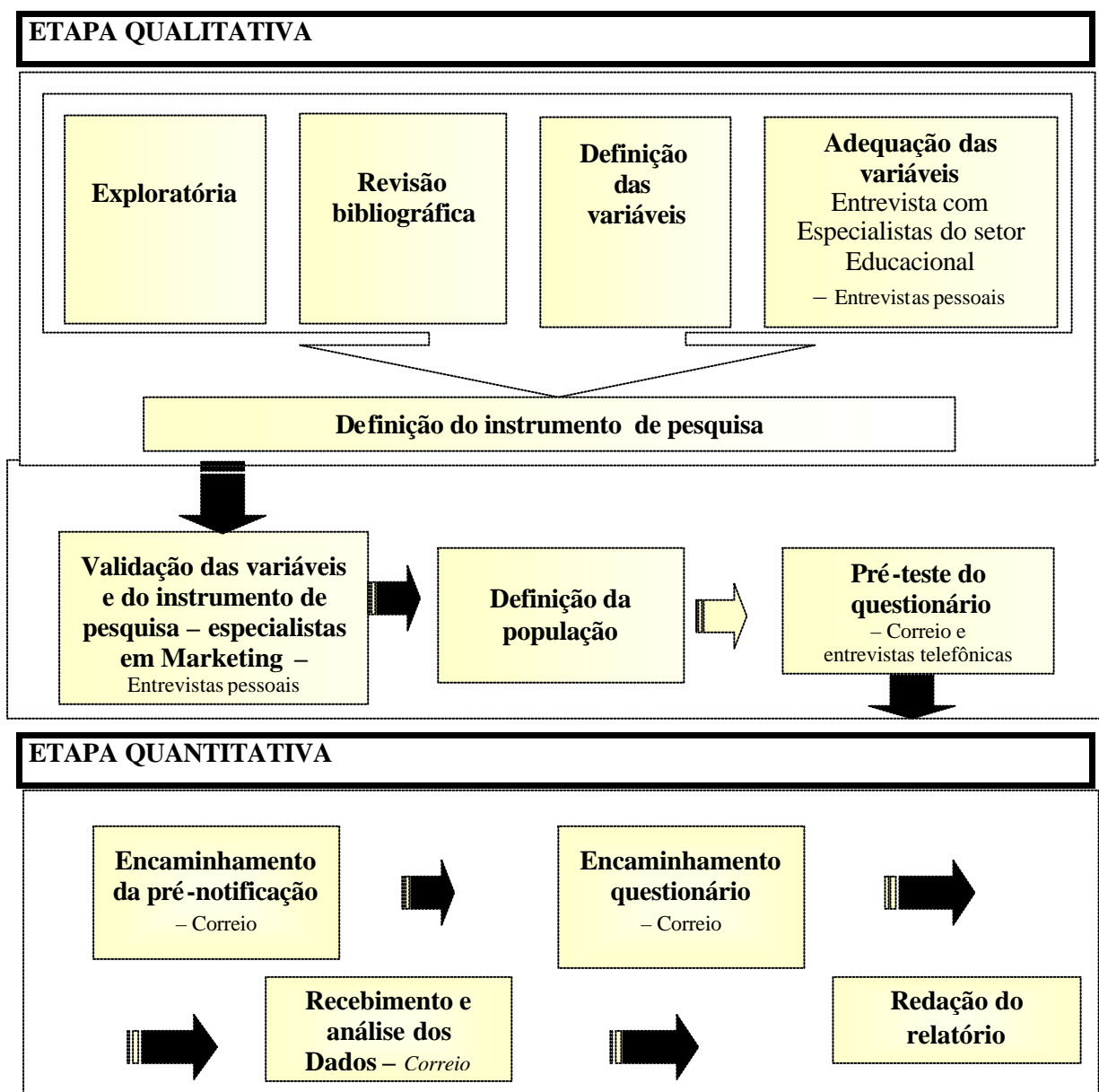
Processos de informação organizacional	ANSOFF (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Significado estratégico da informação
	DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com a coleta de informações - busca de informações sobre os consumidores e os concorrentes • Diferenciação de produto e preocupação com os consumidores • Cultura organizacional
Aquisição fontes e monitoramento das informações	LESCA (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar às fontes externas as fontes internas
	MARSHALL (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Informações necessárias à administração de marketing
	CHURCHILL e PETER (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados e informações sobretudo, participação de mercado • Dimensões do ambiente de marketing (mix)
	MINCIOTTI (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes, tratamento e armazenamento da informação • Natureza da informação
Disseminação da informação	SHAPIRO (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de informações e do usuário • Disseminação da informação • Realização de trabalho em equipe • Responsividade à informação – capacidade de resposta da empresa
	CORNELLA (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo da informação • Hierarquia da informação

FONTE: Revisão da literatura

5. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, foi realizada, conforme indicação de CHURCHILL (1995), uma pesquisa do tipo *survey*, aplicada nos responsáveis, executivos ou dirigentes das escolas, de instituições educacionais conveniadas ao Sistema Positivo de Ensino (SPE), dividida em duas grandes etapas: uma etapa preliminar da pesquisa, de natureza **qualitativa**, e uma outra etapa de natureza **quantitativa**, conforme FIGURA 13.

FIGURA 13 – *Design* da Pesquisa



FONTE: adaptado pela autora de CHURCHILL (1995); HAIR *et al* (1995); MALHOTRA (1996); BOYD; WESTFALL (1978); Honorato (2000).

5.1 ETAPA QUALITATIVA

Nessa fase preliminar da pesquisa, buscou-se, utilizando a revisão da literatura, familiarizar-se com o objeto de estudo e com os conceitos envolvidos. Essa etapa exploratória, segundo CHURCHILL (1995), é a base de um bom estudo para qualquer problema que seja pouco conhecido do pesquisador.

A aplicação desse método deve-se ao fato de o presente estudo não ter muitas informações para iniciar um questionamento e permitir uma maior flexibilidade na geração de *insights*, MALHOTRA (1996). BOYD; WESTFALL (1978) afirmam ser “o método não-probabilístico uma ferramenta usada mais freqüentemente em pesquisa mercadológica do que a probabilística, em razão das seguintes vantagens”:

1. requer um menor nível de experiência em estatística;
2. menor tempo para seu planejamento e execução;
3. baixo custo de execução.

Para essa etapa, a seleção das amostras, foi aplicado o método não-probabilístico, definido por BOYD; WESTFALL (1978) como sendo “uma escolha com base em critérios que assegurem que alguns elementos do universo terão maior probabilidade de serem escolhido do que outros.”

Essa etapa teve como finalidade principal, para o alcance dos objetivos, os seguintes passos:

- a) exploratória, revisão da bibliografia;
- b) definição das variáveis;
- c) adaptação/validação do conjunto das variáveis com especialistas do setor educacional;
- d) definição do instrumento de coleta;
- e) validação do construto das variáveis com especialistas de marketing.

5.1.1 Definição e adaptação dos constructos

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, efetuou-se, para este trabalho, uma pesquisa bibliográfica, que envolveu uma revisão da literatura sobre informações de mercado que permitissem avaliar as informações sob várias perspectivas

Entre as dimensões de estudos no campo de conhecimento do marketing e sistemas de informação, foram encontrados na literatura vários autores que abordam os diversos aspectos da informação sob diferentes dimensões (QUADRO 12).

Na fase exploratória, a revisão de literatura conduziu a estudos sobre sistemas de informações de mercado.

Assim, a partir de um estudo desenvolvido sobre o uso de informações de mercado no ramo supermercadista do Rio Grande do Sul, desenvolvido por MALACARNE (2000), foi possível definir a estrutura dos grupos e as variáveis.

A partir do instrumento de pesquisa daquele estudo, a pesquisadora por ser especialista do setor educacional, tendo sido graduada em Pedagogia e atuando a mais de 9 anos nesse setor, definiu um novo conjunto de variáveis, tendo como foco as instituições de Ensino Básico particulares.

Esse novo constructo foi então apresentado, precedido de carta de encaminhamento (ANEXO 01) a dois especialistas do setor educacional atuantes no assessoramento a escolas particulares para verificar se a adaptação estava adequada à realidade das instituições educacionais.

5.1.2 Validação dos constructos

Com o objetivo de validar os constructos e obter a mais perfeita adequação ao setor educacional, foi utilizado o método de validação de conteúdo (HAIR *et al*, 1995; MALHOTRA, 1996). Muito embora seja menos rigoroso do que outros, por exemplo, a validade convergente ou discriminante empregados na validação de constructos. HAIR *et al* (1995); MALHOTRA (1996) consideraram esse método suficientemente robusto para o propósito do trabalho, já que ele não tem como propósito o desenvolvimento de um novo constructo, mas sim adaptação.

Esse método, segundo BOYD; WESTFALL (1978) “consiste na escolha de itens do universo por meio de especialistas. Nesse sistema, o pesquisador escolhe o que acredita ser a melhor amostra para o estudo em questão. Pode ser aplicado quando o objetivo é obter informações sobre assuntos técnicos, que poderão ser mais bem avaliados por profissionais experientes, especialistas no referido campo”.

Entre o período de 31-01 a 20-02-2001 o instrumento, contendo o conjunto das variáveis, foi submetido ao crivo de quatro especialistas de marketing (ANEXO 02), o que possibilitou validar o instrumento de coleta de dados a ser efetivamente utilizado na etapa quantitativa.

Os especialistas estiveram assim caracterizados: o primeiro, professor da UFPR, doutor especialista em marketing; o segundo, especialista em marketing de instituição educacional, professor de marketing de cursos de pós-graduação e diretor superintendente de marketing de grande grupo educacional; o terceiro, especialista em pesquisas com instituições educacionais, e o quarto, coordenador e professor de estatística e pesquisas em cursos de graduação e de pós-graduação.

5.1.3 Definição do instrumento de coleta

Assim, definiu-se um instrumento de pesquisa estruturado em sete fatores de pesquisa, formados por grupos de variáveis, que tinham como objetivo verificar os relacionamentos entre si e atender aos objetivos específicos (QUADRO 13). Esses fatores ou grupos foram definidos da seguinte forma:

1. Caracterização da escola (Variáveis 1 a 9)
2. Caracterização do respondente (Variáveis 10 a 12)
3. Processo de coleta e utilização das fontes de informações (Variáveis 13 a 41)
4. Utilização de informações de mercado, para apoio às decisões (Variáveis 42 a 83)
5. Processo de difusão das informações (Variáveis 84 a 90)
6. Percepção da importância e das necessidade de informações de mercado (Variáveis 91 a 102)

7. Utilização de instrumentos de coleta das informações (Variáveis 103 a 111)

QUADRO 13 – Variáveis da Pesquisa

<p>Grupo 1 (variáveis de 1 a 9) Caracterização da escola</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cidade 2. Estado 3. Ano de fundação 4. Natureza da escola 5. Finalidade da instituição 6. Número de funcionários 7. Número de alunos, por nível, da Educação Básica 8. Porte da empresa 9. Possui departamento/setor de marketing
<p>Grupo 2 (variáveis de 10 a 12) Caracterização do respondente</p>
<ol style="list-style-type: none"> 10. Faixa etária 11. Cargo atual 12. Nível de escolaridade
<p>Grupo 3 (variáveis de 13 a 41) Processo de coleta de informações e utilização das fontes de informações</p>
<ol style="list-style-type: none"> 13. Coleta informações dos clientes (alunos e pais ou responsáveis) sobre suas necessidades e desejos 14. Coleta informações dos professores e funcionários sobre os clientes (alunos e pais ou responsáveis). 15. Escuta continuamente as reclamações dos clientes (alunos e pais ou responsáveis) a fim de identificar suas necessidades 16. Escuta comentários informais sobre as atividades dos clientes (alunos e pais ou responsáveis), concorrentes e fornecedores 17. Coleta informações dos clientes (alunos e pais ou responsáveis) visando identificar as ações dos concorrentes 18. Coleta informações dos fornecedores visando identificar as atividades dos concorrentes 19. Coleta informações sobre a situação econômica de seus clientes (alunos e pais ou responsáveis) 20. Coleta informações dos concorrentes sobre ações dos fornecedores 21. Coleta informações em conversas com funcionários e professores sobre os fornecedores 22. Estabelece conversas informais com clientes (alunos e pais ou responsáveis). 23. Estabelece conversas informais com fornecedores externos (livreiros, construtores, fornecedores de giz...) 24. Realiza leitura de jornais (locais e/ou estaduais) 25. Realiza leitura de revistas e periódicos de atualidades e informações de caráter geral

(Veja, Isto É, Época, Exame...)

26. Realiza leitura de livros técnicos (administrativo, financeiros, pedagógicos, marketing, informática...)
27. Realiza leitura de revistas especializadas (*Educação, Educação em Revista, Nova Escola, Comunicação e Educação...*)
28. Acompanha noticiário diário através de veículos de comunicação:– rádio
29. Acompanha noticiário diário através de veículos de comunicação:– jornal
30. Acompanha noticiário diário através de veículos de comunicação:– televisão (telejornal)
31. Acompanha noticiário diário através de veículos de comunicação:– internet
32. Utiliza para tomada de decisões consultores e assessoria jurídica
33. Consulta informações de associações empresariais, para apoiar suas decisões (SINEPE, Sindicatos professores...)
34. Consulta informações de universidades e instituições de pesquisa, para apoiar suas decisões (MEC, INEP, IBGE)
35. Coleta informações através de visitas a feiras nacionais e internacionais de educação
36. Coleta informações de mercado pela Internet
37. Coleta informações em base de dados internas (relatório de matrículas, inadimplentes, financeiro, pedagógico..)
38. Coleta informações dos seus assessores ou superiores para apoiar suas decisões
39. Coleta informações através de conversas com diretores, gerentes, coordenadores de outras áreas.
40. Coleta informações a partir da pesquisa de mercado própria ou contratadas
41. Outras

Grupo 4 (variáveis de 42 a 83)

Utilização das informações de mercado para apoio às decisões

42. Utiliza as informações das pesquisas de mercado realizadas
43. Utiliza as informações de mercado como uma ajuda para tomar decisões
44. Utiliza informações internas de outras áreas para a tomada de decisões (RH, Pedagógico...)
45. Avalia os custos dos serviços prestados aos clientes (alunos e pais ou responsáveis) como transporte escolar, atendimento eletrônico, reposição de aulas...
46. Estabelece os preços a partir da estrutura/ planilha de custos (fixo e variáveis)
47. Avalia as margens de contribuição por série (lucro por série)
48. Avalia resultados das práticas de descontos de mensalidades praticados pela escola (crescimento de matrículas ...)
49. Avalia os níveis de vagas da escola (disponibilidade versus ocupação)
50. Avalia a participação de mercado de sua escola (quanto a escola possui da faixa de mercado em que atua)
51. Avalia a participação de mercado de seus concorrentes (quanto o concorrente possui da faixa de mercado que atua)
52. Avalia o potencial de mercado da sua escola a fim de estabelecer estratégias de mercado
53. Avalia estratégias de preços praticadas pela concorrência
54. Avalia as estratégias de descontos da concorrência
55. Avalia o volume de matrículas dos concorrentes
56. Avalia as informações de desempenho financeiro dos concorrentes
57. Avalia a introdução de novas turmas pelos concorrentes

58. Avalia a introdução de novos cursos pelos concorrentes
59. Avalia as formas de atendimento dos concorrentes
60. Avalia estatísticas, informes, tablóides, sobre as ações dos concorrentes
61. Avalia o comportamento de matrícula dos clientes (alunos e pais ou responsáveis). (atitudes, motivos de matrícula e rematrícula...)
62. Avalia as informações sobre a evolução do poder aquisitivo dos clientes (alunos e pais ou responsáveis)
63. Avalia a satisfação dos clientes (alunos e pais ou responsáveis), necessidades e preferências
64. Avalia a evolução de novas matrículas
65. Avalia o tempo de permanência dos alunos na escola; (quantidade de anos que permanecem estudando na escola)
66. Avalia a freqüência de utilização pelos clientes (alunos e pais ou responsáveis). de atividades extras ofertada pela escola
67. Avalia as características sociodemográficas dos clientes (alunos e pais ou responsáveis): (idade, sexo, renda, ocupação,..)
68. Avalia as características psicográficas dos clientes (alunos e pais ou responsáveis): (estilo de vida, personalidade..)
69. Avalia as características da área geográfica de atuação da escola (expansão, nascimento, mortalidade, mudanças...)
70. Avalia a qualidade das informações dos professores quanto às especificidades das aulas. (atualidade, importância, precisão, metodologia,...)
71. Avalia descontos e condições de pagamentos dos fornecedores (fornecedores de giz, livros, uniformes, carteiras, computadores...)
72. Avalia o desempenho do setor educacional particular (estagnação, crescimento ou declínio, ...)
73. Avalia as mudanças e tendências do setor de serviços educacionais
74. Avalia as mudanças de outros setores econômicos (comércio: *shopping*, supermercados... – indústria: automotivo, calçadista,...)
75. Acompanha a tendência das taxas de juros
76. Acompanha a evolução das taxas de câmbio
77. Acompanha os demais indicadores econômicos (PIB, renda *per capita*, balança comercial, IGPM,...)
78. Avalia as informações sobre o mercado de trabalho (mão-de-obra, qualificação salários, disponibilidade...)
79. Observa leis, normas e regulamentos do governo que possam implicar atividades de sua escola
80. Acompanha a evolução tecnológica do setor educacional (produtos, atualização equipamentos, sistemas de comunicação...)
81. Acompanha a melhoria das instalações físicas dos concorrentes
82. Conhece e acompanha a cultura, crenças e valores da região onde se localiza a escola
83. Outras

Grupo 5 (variáveis de 84 a 90)

Processo de difusão das informações – interna e externa

84. As informações sobre os clientes (alunos e pais ou responsáveis) e concorrentes são compartilhadas efetivamente entre diretoria /marketing e os demais departamentos

85. A escola faz circular periodicamente documentos (relatórios, informes, ...), entre os envolvidos, que fornecem informações sobre seus clientes (alunos e pais ou responsáveis)
86. A informação de sua escola é divulgada em entidades do setor (associação empresarial, SINEPE)
87. A escola realiza sessões de capacitação, reciclagem aos funcionários sobre mudança do comportamento de exigências e perfil dos clientes (alunos e pais ou responsáveis)
88. A escola divulga seus indicadores de desempenho em artigos de revistas, rádio, TV, jornais e conferências (percentual de inadimplência, crescimento, faturamento ...)
89. As informações sobre clientes (alunos e pais ou responsáveis), fornecedores externos e concorrentes, são compartilhadas com profissionais de outras áreas
90. Outras

Grupo 6 (variáveis de 91 a 102)

Percepção da importância e necessidade das informações de mercado

91. A informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa
92. Sua escola utiliza muito mais informações dos seus clientes (alunos e pais ou responsáveis) do que de seus concorrentes
93. O processo de fazer pesquisa esclarece o entendimento sobre o setor em que a escola atua
94. A informação de mercado reduz a incerteza nas tomadas de decisões
95. A habilidade de tomar decisões tem sido mais eficaz com as pesquisas de mercado
96. Na escola, conhece-se bem o concorrente
97. As decisões requerem informações de mercado
98. As informações de mercado são utilizadas para tomar decisões específicas
99. Geralmente há falta de informações quando se tomam as decisões
100. O interesse em receber informações relevantes tem aumentado com a competitividade
101. A escola investe tempo e dinheiro em buscar, organizar e analisar as informações
102. Outras

Grupo 7 (variáveis de 103 a 111)

Uso de instrumento para a coleta de informações

103. Utiliza questionários de pesquisa
104. Utiliza telemarketing – Serviço de Atendimento a Cliente (SAC)
105. Utiliza mala-direta para coletar informações
106. Utiliza caixa de sugestões para coletar informações
107. Utiliza ouvidoria para coletar informações
108. Utiliza Internet para coletar informações
109. Utiliza contatos pessoais para coletar informações
110. Utiliza contatos telefônicos para coletar informações
111. Outras

FONTE: Pesquisadora.

5.1.4 Agrupamento das variáveis

Para melhor adequação aos objetivos, o conjunto de variáveis foi agrupado, de forma que permitisse um melhor tratamento e interpretação dos dados, conforme:

1. Grupo de variáveis de caracterização da escola;
2. Grupo de variáveis de caracterização dos respondentes;
3. Grupo de variáveis do processo de coleta das fontes de informações;
4. Grupo de variáveis do processo de utilização das informações de mercado;
5. Grupo de variáveis do processo de difusão das informações;
6. Grupo de variáveis de percepção da importância e necessidade das informações de mercado;
7. Grupo de variáveis de utilização de instrumentos de coleta das informações.

5.1.5 Grupo de variáveis de caracterização

Esse grupo tem 12 variáveis de observação, dividido em dois subgrupos com características das instituições educacionais pesquisadas e dos respondentes.

1 – Grupo de variáveis de caracterização da escola;

QUADRO 14 – Subgrupo com nove variáveis de caracterização da empresa

Variáveis pesquisadas
1. Cidade
2. Estado
3. Ano de fundação

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 4. Natureza da escola 5. Finalidade da instituição 6. Número de funcionários 7. Número de alunos por nível da Educação Básica 8. Porte da empresa 9. Possui departamento/setor de marketing |
|--|

FONTE: Pesquisadora.

2 – Grupo de variáveis de caracterização dos respondentes;

QUADRO 15 – Subgrupo com 3 variáveis

Variáveis pesquisadas
10. Faixa etária
11. Cargo atual
12. Nível de escolaridade

FONTE: Pesquisadora.

3 – Grupo de variáveis do processo de coleta das fontes de informações;

Esse grupo que tem 28 variáveis de observação quanto ao processo de coleta de informações de mercado, também investiga o uso das informações pelos executivos das escolas. Apresenta-se em dois subgrupos: um das variáveis do processo de coleta e uso de fontes de informações internas, e outro, das variáveis do processo de coleta e uso de fontes externas.

QUADRO 16 – Subgrupo de seis variáveis do processo de coleta de informações e utilização das fontes internas

Variáveis das fontes internas
13. Coleta informações dos professores e funcionários sobre os clientes (alunos e pais ou responsáveis).
14. Coleta informações em conversas com funcionários e professores sobre os fornecedores
15. Coleta informações em base de dados internas (relatório de matrículas, inadimplentes, financeiro, pedagógico..)

16. Coleta informações dos seus **assessores ou superiores** para apoiar suas decisões
17. Coleta informações através de conversas com **diretores, gerentes, coordenadores** de outras áreas
18. Coleta informações a partir da **pesquisa de mercado** própria ou contratadas

FONTE: Pesquisadora.

QUADRO 17 – Subgrupo de 22 variáveis do processo de coleta de fontes externas

Variáveis de fontes externas

19. Coleta informações dos clientes (alunos e pais ou responsáveis) sobre suas necessidades e desejos
20. Escuta continuamente as reclamações dos clientes (alunos e pais ou responsáveis) a fim de identificar suas necessidades
21. Escuta comentários informais sobre as atividades dos clientes (alunos e pais ou responsáveis), concorrentes e fornecedores
22. Coleta informações dos clientes (alunos e pais ou responsáveis) visando identificar as ações dos concorrentes
23. Coleta informações dos fornecedores visando identificar as atividades dos concorrentes
24. Coleta informações sobre situação econômica de seus clientes (alunos e pais ou responsáveis)
25. Coleta informações dos concorrentes sobre ações dos fornecedores
26. Estabelece conversas informais com clientes (alunos e pais ou responsáveis)
27. Estabelece conversas informais com fornecedores externos (livreiros, construtores, fornecedores de giz...)
28. Realiza leitura de jornais (locais e/ou estaduais)
29. Realiza leitura de revistas e periódicos de atualidades e informações de caráter geral (Veja, Isto É, Época, Exame...)
30. Realiza leitura de livros técnicos (administrativo, financeiros, pedagógicos, marketing, informática...)
31. Realiza leitura de revistas especializadas (educação, educação em revista, nova escola, comunicação e educação...)
32. Acompanha noticiário diário através de veículos de comunicação:– rádio
33. Acompanha noticiário diário através de veículos de comunicação:– jornal
34. Acompanha noticiário diário através de veículos de comunicação:– televisão
35. Acompanha noticiário diário através de veículos de comunicação:–Internet
36. Utiliza para tomada de decisões consultores e assessoria jurídica
37. Consulta informações de associações empresariais, para apoiar suas decisões (SINEPE, sindicatos professores...)
38. Consulta informações de universidades e instituições de pesquisa, para apoiar suas decisões(MEC, INEP, IBGE ...)
39. Coleta informações através de visitas a feiras nacionais e internacionais de educação
40. Coleta informações de mercado pela Internet
41. Outros

FONTE: Pesquisadora.

4 – Grupo de variáveis do processo de utilização da informações de mercado;

Esse grupo apresenta 42 variáveis de observação quanto ao processo de utilização das informações de mercado, dividido em dois subgrupos, um de variáveis do uso de informações **internas** com nove variáveis, e outro contendo 33 variáveis para observação do uso de informações **externas**, subdivididas em: 10 variáveis verificando a concorrência, nove variáveis para os clientes, duas variáveis para os fornecedores, sete variáveis para a economia, uma variável para política, uma variável para a sociedade e duas variáveis para a tecnologia.

QUADRO 18 – Subgrupo de variáveis do uso de informações internas

Variáveis
43. Uso de informações de mercado como uma ajuda para tomar decisões
44. Informações internas de outras áreas para a tomada de decisões
45. Custos dos serviços prestados aos clientes
46. Estrutura/ planilha de custos (fixo e variáveis)
47. Margens de contribuição por série (lucro por série)
48. Resultados das práticas de descontos de mensalidades
49. Níveis de vagas da escola
50. Participação de mercado de sua escola
52. Potencial de mercado da escola a fim de estabelecer estratégias de mercado

FONTE: Pesquisadora.

QUADRO 19 – Subgrupo de variáveis do uso de informações externas

Variáveis
CONCORRÊNCIA
42. Pesquisas de mercado realizadas
51. Participação de mercado dos concorrentes
53. Estratégias de preços praticadas
54. Estratégias de descontos
55. Volume de matrículas
56. Desempenho financeiro
57. Introdução de novas turmas
58. Introdução de novos cursos
59. Formas de atendimento
60. Estatísticas, informes, tablóides, sobre as ações dos concorrentes

CLIENTES (alunos e pais ou responsáveis)

61. Comportamento de matrícula dos clientes
62. Evolução do poder aquisitivo dos clientes
63. Satisfação dos clientes
64. Evolução de novas matrículas
65. Tempo de permanência dos alunos na escola;
66. Frequência de utilização de atividades extras ofertada pela escola pelos clientes
67. Características sociodemográficas dos clientes
68. Características psicográficas dos clientes
69. Características da área geográfica de atuação da escola

FORNECEDORES

70. Qualidade das informações dos professores quanto às especificidades das aulas
71. Descontos e condições de pagamentos dos fornecedores

ECONOMIA

72. Desempenho do setor educacional particular
73. Mudanças e tendências do setor de serviços educacionais
74. Mudanças de outros setores econômicos
75. Tendência das taxas de juros
76. Evolução das taxas de câmbio
77. Indicadores econômicos
78. Informações sobre o mercado de trabalho

POLÍTICA

79. Leis, normas e regulamentos governamentais

SOCIEDADE

82. Cultura, crenças e valores da região

TECNOLOGIA

80. Evolução tecnológica do setor educacional
81. Melhoria das instalações físicas dos concorrentes
83. Outros

5 – Grupo de Variáveis do Processo de difusão das informações;

Grupo composto de seis variáveis de observação sobre o processo de percepção da difusão das informações – interna e externa; apresentado em dois subgrupos com três variáveis cada.

QUADRO 20 – Subgrupo de variáveis de difusão interna

Variáveis
84. Compartilhamento da informações com os demais departamentos
85. Circulação periódica de documentos entre os envolvidos
87. Realiza capacitação e reciclagem de funcionários

FONTE: Pesquisadora.

QUADRO 21 – Subgrupo de variáveis de difusão externa

Variáveis
86. Divulgação em entidades do setor
88. Divulga seus indicadores de desempenho na mídia
89. Compartilha informações com profissionais de outras áreas
90. Outras

FONTE: Pesquisadora.

6 - Grupo de variáveis de percepção da importância e necessidade das informações de mercado;

Grupo composto de 11 variáveis de observação destinadas a verificar a importância e a necessidade das informações de mercado.

QUADRO 22 – Grupo de variáveis sobre a percepção da importância e necessidade das informações de mercado.

Variáveis
91. A informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa
92. Utiliza muito mais informações dos seus clientes (alunos e pais ou responsáveis) do que de seus concorrentes
93. O processo de fazer pesquisa esclarece o entendimento sobre o setor
94. A informação de mercado reduz a incerteza nas tomadas de decisões
95. A habilidade de tomar decisões tem sido mais eficaz com as pesquisas de mercado
96. Conhece-se bem os concorrentes
97. As decisões requerem informações de mercado

- | |
|--|
| <p>98. As informações de mercado são utilizadas para tomar decisões específicas</p> <p>99. Geralmente há falta de informações quando se tomam as decisões</p> <p>100. Interesse em receber informações relevantes</p> <p>101. Investe tempo e dinheiro em buscar, organizar e analisar as informações</p> <p>102. Outras</p> |
|--|

FONTE: Pesquisadora.

7 – Grupo de variáveis de utilização de instrumentos de coleta das informações;

Este grupo é representado por 8 variáveis de observação referentes ao uso dos instrumentos de coleta das informações.

QUADRO 23 – Grupo de variáveis de utilização de instrumentos de coleta das informações

Variáveis
103. Questionários de pesquisa
104. Telemarketing – Serviço de Atendimento a Cliente (SAC)
105. Mala-direta para coletar informações
106. Caixa de sugestões para coletar informações
107. Ouvidoria para coletar informações
108. Internet para coletar informações
109. Contatos pessoais para coletar informações
110. Contatos telefônicos para coletar informações
111. Outras

FONTE: Pesquisadora.

5.2 ETAPA QUANTITATIVA

A pesquisa de natureza quantitativa permite que se quantifique as variáveis empregadas no estudo viabilizando conclusões sobre o tema, ou ainda que se aprofunde a exploração do tema feita na pesquisa qualitativa (MALHOTRA 1996).

Essa etapa teve por finalidade aplicar o instrumento de coleta de dados desenvolvido na fase exploratória desse estudo, levantando dados que permitiram verificar a maneira como estão sendo usadas as informações de mercado como apoio às decisões nas escolas conveniadas ao SPE – Sistema Positivo de Ensino (SPE), objetivo deste estudo.

5.2.1 População e amostra

A população da pesquisa foi composta pelas escolas de Educação Básica conveniadas com o Sistema Positivo de Ensino.

5.2.1.1 Caracterização do Sistema Positivo de Ensino e da relação de convênio

O grupo Positivo, com sede em Curitiba, no Paraná, iniciou suas atividades em 1972. Hoje, com 29 anos de existência, conta com uma equipe de mais de 2.200 funcionários. O Positivo atua em três áreas de negócios: Educacional, Informática e Gráfico Editorial, com um faturamento conjunto, no ano 2000, de 285 milhões de reais.

Na área educacional, o Positivo destaca-se com suas escolas de Ensino Fundamental, Ensino Médio e Curso Preparatório ao Vestibular. Tem ainda um Centro Universitário – UnicenP – que mantém 24 cursos de graduação e 12 cursos de pós-graduação.

Na área de convênios de Material Didático, o Positivo mantém uma parceria com 2.154 escolas conveniadas (sendo 2.139 no Brasil e 15 escolas no Japão) atendendo um total de 511.056 alunos.

A Distribuidora Positivo é a empresa do Grupo Positivo responsável pela comercialização dos livros didáticos Positivo, para escolas em todo o Brasil e no Japão.

Escolas Conveniadas são aquelas que utilizam os livros didáticos Positivo e a assessoria pedagógica fornecida pelo Positivo.

A participação das escolas conveniadas em relação ao mercado nacional está representada abaixo.

QUADRO 24 - Participação da população pesquisada no mercado nacional de escolas particulares

Item	Brasil	Atuação das Escolas Conveniadas ao Positivo	Percentual de Participação
Estados	27	27	100 %
Cidades	5.560	1.072	19 %
Escolas particulares	27.602	2.154	8 %
Alunos de escolas particulares	5.870.960	508.309	9 %

FONTE: IBGE – 1996 / INEP –2000 e Distribuidora Positivo 2001.

5.2.2 Estrutura do instrumento de coleta de dados

A pesquisa foi composta de um cartão de pré-notificação (ANEXO 03) e do questionário. O questionário contém uma carta de apresentação com os objetivos da pesquisa o nome e telefone (discagem gratuita) da pesquisadora e as instruções para o preenchimento.

A pesquisa utilizou-se de instrumento de coleta na forma de questionário estruturados com questões abertas e fechadas, possibilitando a obtenção de análises em função de cortes transversais e longitudinais.

O instrumento de pesquisa (ANEXO 04) foi estruturado em sete grandes blocos.

Com o intuito de poder caracterizar o conjunto de escolas e dos respondentes blocos I e II, as questões foram estabelecidas na forma nominal.

Os demais itens dos blocos III ao VII foram instrumentalizados por meio de um construto de escalas de seis pontos, estruturada dentro dos modelos de escalas de diferencial semântico (MALHOTRA 1996).

Essa escala foi proposta por Rensis LIKERT em 1932 para medir atitudes, na qual o respondente mostra seu grau de concordância ou discordância em relação à variável afirmada (MATTAR, 1996). A escolha dessa escala justifica-se em razão do foco da pesquisa que envolve o estudo das percepções e das atitudes dos executivos ao uso das informações de mercado.

A escala de uso descreve a intensidade de utilização em relação à determinada ação. A cada um dos pontos apresentados na escala, foi atribuído um valor numérico com o objetivo de utilizar a escala tanto na forma ordinal como intervalar, possibilitando assim a realização de cálculos das medidas estatísticas.

A escala atendeu à seguinte estrutura: 1 = nunca, 2 = quase nunca, 3 = algumas vezes, 4 = muitas vezes, 5 = quase sempre, 6 = sempre.

5.2.3 Pré-teste do instrumento de coleta

A elaboração de um bom questionário requer planejamento anterior, com base na conceituação do problema de pesquisa e um pré-teste procurando possíveis ajustes das questões para obter operatividade do instrumento (LAKATOS; MARCONI, 1995).

Essa etapa ocorreu no período de 25 de março a 11 de abril de 2001.

O pré-teste do instrumento de coleta de dados objetivando a correta aplicabilidade dos questionários e proceder os ajustes necessários quanto a termos, linguagem e expressões foi realizado em duas etapas distintas.

Na primeira, selecionou-se cinco escolas da população, sendo uma de cada região do país: Norte, Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste.

Encaminhou-se o instrumento via correio às escolas, sendo que as observações foram feitas por telefone.

Nesse primeiro momento, foram identificadas as necessidades de ajuste em algumas questões e termos empregados.

Após a realização das modificações sugeridas pelos respondentes do pré-teste, o instrumento foi novamente testado.

Nessa segunda etapa, com outras 3 (três) escolas diferentes da primeira etapa, não ocorreu qualquer questionamento por parte delas e entendeu-se que o instrumento de coleta estava validado para ser impresso e aplicado.

As oito escolas que participaram do pré-teste foram informadas e desejaram participar da pesquisa.

5.2.4 Coleta dos dados

A coleta de dados fez uso de dois recursos em momentos distintos: o primeiro, a pré-notificação e o segundo, o instrumento de pesquisa.

Em função da dispersão geográfica das escolas pesquisadas, em âmbito nacional, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, autoaplicável, enviado pelo correio. Foram encaminhados os questionários para todas as 2.154 escolas conveniadas ao SPE.

No dia 18 de maio de 2001, foi postado no correio a pré-notificação da pesquisa em forma de cartão postal (ANEXO 03). Ela teve como objetivo sensibilizar os participantes.

Cinco dias após a postagem da pré-notificação, no dia 23 de maio, foram enviados pelo correio os questionários, identificados internamente com etiquetas das escolas.

Os questionários foram encaminhados contendo uma correspondência que apresentava a pesquisa, sendo o próprio questionário, depois de dobrado, um envelope de retorno contendo endereço de retorno e o porte pré-pago.

Foi concedido prazo até o dia 15 de junho de 2001 para que o respondente pudesse receber, responder e postar os questionários. Foi concedido prazo de 15 dias para o recebimento, a contar da data limite definida para postagem. No dia 30 de junho de 2001, encerrou-se o recebimento e iniciou-se digitação e análise dos dados para, em seguida, ser redigido o relatório final.

A margem de 31,4% de retorno apresentou um índice altamente satisfatório quando comparado aos índices normalmente observados ou àqueles citados pela literatura (QUADRO 25). MALHOTRA (1996) relata a média de 15% como padrão e MATTAR (1996) de 3 a 50%, para o aproveitamento de retorno dos questionários em estudos que não incluem incentivos para devolução.

QUADRO 25 – Índice de Retorno dos Questionários

Questionários enviados	Retornaram até 30/06/01	% de retorno computado Amostra	Retornaram após 30/06/01	Total de retorno	% Total de retorno
2154	676	31,4 %	65	741	34,40 %

FONTE : Dados da pesquisa e Distribuidora Positivo.

A pesquisa foi delineada utilizando o método da amostragem por conveniência ou acidental, por meio da aplicação de questionários encaminhados via correio.

Como essa amostra é não probabilística, o estudo respeita as restrições impostas à pesquisa quanto ao uso de inferências para o universo, direcionando a análise para o conjunto das escolas investigadas.

5.3 PREPARAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS DADOS PARA A ANÁLISE

Os dados coletados foram estruturados de maneira a serem trabalhados por meio de programa estatístico Sphinx. Os dados foram digitados na medida da chegada dos questionários. Ao buscar-se não acumular trabalho de digitação, procurava-se reduzir a chance de erros diante do grande volume de trabalho.

Os dados obtidos na pesquisa foram tratados e analisados estatisticamente, com a finalidade de descrever o conjunto de informações e, ao mesmo tempo, identificar relações entre variáveis de forma a atender os objetivos da pesquisa.

5.3.1 Procedimentos estatísticos de análise

São vários os estágios pelos quais podem percorrer um processo estatístico, tais como: análise univariada, análise bivariada e análise multivariada, dependendo na natureza dos dados coletados (ROESCH, 1996).

O delineamento do tratamento e a análise estatística contemplaram as seguintes ferramentas estatísticas:

- a) Análise descritiva das variáveis e em nível intervalar das variáveis;
- b) Análise da escala nominal foi utilizada frequência simples, apresentadas em valores absolutos e percentuais;
- c) Testes de independência entre variáveis quando da observação dos resultados percentuais de cada variável em relação ao conjunto de variáveis que compunham cada um dos fatores. Aplicação da ANOVA (*Analisis of Variance*) para a identificação de diferenças significativas entre as médias observadas. Nesse teste, buscou-se averiguar se os grupos diferem entre si. Essa identificação se dá por intermédio do valor “p” (razão). Para as variáveis significativas foram aplicados o *p-vallue* (nível de significância). Aceitou-se o valor “p” menor que 0,05.
- d) Verificação da fidedignidade do instrumento – as dimensões de análise foram submetidas a um teste de fidedignidade de escala – Teste de Cronbach – que, por convenção, quando o valor do alfa for superior a 0,65, a escala de medida é considerada aceitável.

O conjunto das análises, foi estruturado em cinco diferentes etapas:

Etapa 1: Análise descritiva das variáveis dos grupos I e II. (Perfil das escolas e características dos respondentes).

Etapa 2: Teste de independência entre variáveis e índice de respostas para as variáveis dos grupos III a VII.

Etapa 3 : Análise descritiva em nível intervalar das variáveis componentes dos grupos III a VII.

Etapa 4: Aplicação da ANOVA para os grupos III a VII em função das variáveis de caracterização da escola (natureza, finalidade, porte e existência de departamento ou setor de marketing).

Etapa 5: Teste de independência entre variáveis, definidas em função dos subgrupos delineados na pesquisa com o objetivo de avaliar os seguintes pontos:

- Processo de coleta de informações e utilização das fontes internas;
- Processo de coleta de informações e utilização das fontes externas;

- Processo de utilização das informações internas de mercado;
- Processo de utilização das informações externas de mercado – concorrência;
- Processo de utilização das informações externas de mercado – Clientes;
- Processo de utilização das informações externas de mercado – fornecedores;
- Processo de utilização das informações externas de mercado – economia;
- Processo de utilização das informações externas de mercado – política;
- Processo de utilização das informações externas de mercado – sociedade;
- Processo de utilização das informações externas de mercado – tecnologia;
- Processo de difusão interna das informações;
- Processo de difusão externa das informações;
- Percepção da importância e necessidade das informações de mercado;
- Utilização de instrumentos de coleta de informações.

O conjunto dessas análises preservou também a caracterização da natureza da escola;

6. ANÁLISES E RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 ETAPA I – ANÁLISE DESCRITIVA

6.1.1 Perfil das escolas da amostra

O perfil das escolas participantes da amostra está relacionado à natureza, à finalidade, à localização, ao número de professores, ao número de alunos, número de funcionários, ao faturamento e à existência de setor de marketing.

TABELA 01 – Natureza da escola

NATUREZA	Freq.	Percentual
Pública	16	2,4%
Particular-privada	499	74,8%
Particular-filantrópica	72	10,8%
Particular-confessional	53	7,9%
Particular-comunitária	27	4,0%
TOTAL.	667	100,0%

FONTE: Coleta de dados.

A amostra apresenta 97,60% de escolas particulares, sendo aproximadamente 75% de escolas particulares privadas e mais de 10% de escolas filantrópicas.

TABELA 02 – Finalidade da instituição

FINALIDADE	Freq.	Percentual
Sem fins lucrativos	200	31,7%
Com fins lucrativos	431	68,3%
TOTAL	631	100%

FONTE: Coleta de dados.

Cerca de 70% das instituições pesquisadas e respondentes desta questão tem fins lucrativos, 36 escolas não responderam.

TABELA 3 – Participação das escolas por Unidade da Federação (UF)

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	NO. DE ESCOLAS NA AMOSTRA	PERCENTUAL DE RESPOSTAS NA AMOSTRA	UNIVERSO DAS ESCOLAS	ÍNDICE DE RESPOSTAS POR UF
São Paulo	158	23,4%	514	30,7%
Paraná	104	15,4%	276	37,7%
Minas Gerais	92	13,6%	212	43,4%
Santa Catarina	42	6,2%	118	35,6%
Goiás	40	5,9%	125	32,0%
Rio de Janeiro	40	5,9%	188	21,3%
Bahia	35	5,2%	126	27,7%
Rio Grande do Sul	22	3,3%	44	50,0%
Mato Grosso	19	2,8%	62	30,6%
Espírito Santo	17	2,5%	46	37,0%
Mato Grosso do Sul	16	2,4%	68	23,5%
Pernambuco	14	2,1%	59	23,7%
Rondônia	13	1,9%	30	43,3%
Pará	10	1,5%	37	27,0%
Rio Grande do Norte	10	1,55	34	29,4%
Ceará	7	1,0%	38	18,4%
Distrito Federal	7	1,0%	27	25,9%
Amazonas	6	0,9%	24	25,0%
Maranhão	6	0,9%	28	21,4%
Paraíba	4	0,6%	21	19,0%
Alagoas	3	0,4%	17	17,6%
Piauí	3	0,4%	11	27,3%
Sergipe	3	0,4%	21	14,3%
Acre	2	0,3%	11	18,2%
Amapá	1	0,3%	24	4,2%
Roraima	1	0,3%	1	100%
Tocantins	1	0,3%	12	8,3%
TOTAL	676	100%	2.154	31,4%

FONTE: Coleta de dados / Distribuidora Positivo.

O quadro mostra que participaram da amostra todos os estados brasileiros e, das escolas respondentes, mais de 52% eram de São Paulo, do Paraná e de Minas Gerais.

Tabela 4 – Número de professores

PROFESSORES	Frequência	Percentual
menos de 43	553	85,9%
de 44 a 85	75	11,6%
de 86 a 128	12	1,9%
de 129 a 170	1	0,2%
de 171 a 212	1	0,2%
213 e acima	2	0,3%
TOTAL	644	100%

FONTE: Coleta de dados.

Pela pesquisa constata-se que 85,9% das escolas têm no máximo 42 professores em seu corpo docente. A média estabelecida para a amostra foi de 26,9 professores por escola, sendo o número máximo observado de 254 professores numa única escola.

TABELA 5 – Número de Diretores, Supervisores, Coordenadores

DIRETORES/SUP/COORD	Frequência	Percentual
menos de 22	647	99,2%
de 23 a 42	2	0,3%
de 43 a 63	1	0,2%
de 64 a 84	0	0,0%
de 85 a 104	1	0,2%
105 e acima	1	0,2%
TOTAL	652	100%

FONTE: Coleta de dados.

Em relação ao número de diretores, supervisores e coordenadores a grande totalidade das escolas, mais de 99% delas, apresenta menos de 22 técnicos educacionais. O número médio por escola é de 4,1; no entanto uma das escolas amostradas tem 125 técnicos exercendo as funções de direção, de supervisão ou de coordenação.

TABELA 6 - Total de Funcionários

FUNCIONÁRIOS	Frequência	Percentual
menos de 50	494	75,7%
de 51 a 98	122	18,7%
de 99 a 146	25	3,8%
de 147 a 194	9	1,4%
de 195 a 242	2	0,3%
243 e acima	1	0,2%
TOTAL	653	100%

FONTE: Coleta de dados.

Considerando o total de funcionários, cerca de 77% das escolas pesquisadas apresentam menos de 50 funcionários. A média é de 38,9 funcionários por escola, o número máximo é de 290 funcionários e o mínimo 2 funcionários.

TABELA 7 – Total de Alunos

TOTAL DE ALUNOS	Frequência	Percentual
menos de 571	536	86,4%
de 572 a 1133	56	9,0%
de 1134 a 1695	17	2,7%
de 1696 a 2257	8	1,3%
de 2258 a 2819	2	0,3%
2820 e acima	2	0,3%
TOTAL	621	100%

FONTE: Coleta de dados

A amostra apresenta mais de 86% das escolas com menos de 571 alunos. O número médio é de 336,7 alunos por escola pesquisada. O número máximo de alunos por escola é de 3.381 e o mínimo é de 18 alunos.

TABELA 8 – Número Alunos – Maternal

MATERNAL	Frequência	Percentual
menos de 19	356	65,1%
de 20 a 38	3	27,2%
de 39 a 57	0	4,4%
de 58 a 76	0	1,9%
de 77 a 95	1	0,6%
96 e acima	1	0,8%
TOTAL	361	100%

FONTE: Coleta de dados

Entre as escolas pesquisadas, o número médio de alunos no Maternal é de 17,9 e pouco mais de 65% delas têm no máximo 18 alunos.

TABELA 9 – Número de alunos – Educação Infantil

EDUCAÇÃO INFANTIL	Frequência	Percentual
menos de 98	479	87,1%
de 99 a 194	53	9,6%
de 195 a 290	11	2,0%
de 291 a 386	4	0,7%
de 387 a 482	2	0,4%
483 e acima	1	0,2%
TOTAL	550	100%

FONTE: Coleta de dados.

Na Educação Infantil, mais de 87% das escolas têm até 97 alunos matriculados, sendo a média de 60,5 alunos por escola.

TABELA 10 – Número alunos - fundamental

FUNDAMENTAL	Frequência	Percentual
menos de 396	449	85,5%
de 397 a 789	48	9,1%
de 790 a 1182	17	3,2%
de 1183 a 1574	7	1,3%
de 1575 a 1967	2	0,4%
1968 e acima	2	0,4%
TOTAL	525	100%

FONTE: Coleta de dados.

No Ensino Fundamental, 85,5% das escolas pesquisadas indicaram ter menos de 396 alunos matriculados. A média nestes grupo é de 247,1 alunos por escola.

TABELA 11 – Número de alunos – Ensino Médio

ENSINO MÉDIO	Frequência	Percentual
menos de 585	312	97,2%
de 586 a 1163	7	2,2%
de 1164 a 1742	1	0,3%
de 1743 a 2320	0	0,0%
de 2321 a 2899	0	0,0%
2900 e acima	1	0,3%
TOTAL	321	100%

FONTE: Coleta de dados.

O número total de alunos de Ensino Médio, nas 321 escolas que responderam a esse item, é de 47.566. Esse resultado indica uma média de 148,2 alunos por escola. O quadro acima mostra que mais de 97% delas apresentam matrícula inferior a 585 alunos.

TABELA 12 – Porte da escola – faturamento anual

PORTE DA ESCOLA	Frequência	Percentual
Até R\$ 50.000,00	163	28,6%
entre R\$ 50.000,01 e R\$ 120.000,00	151	26,5%
entre R\$ 120.000,01 e R\$ 500.000,00	167	29,3%
entre R\$ 500.000,01 e R\$ 1.000.000,00	56	9,8%
entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 1.500.000,00	14	2,5%
Acima de R\$ 1.500.000,00	18	3,2%
TOTAL	569	100%

FONTE: Coleta de dados

A distribuição das escolas pesquisadas, em função do faturamento anual delas, apresenta uma proporção equilibrada entre os grupos Até R\$ 50.000 (28,6%), Acima de R\$ 50.000 até R\$ 120.000 (26,5%) e Acima de R\$ 120.000 até R\$ 500.000 (29,3%). Esses resultados mostram que aproximadamente 85% das escolas da amostra têm faturamento anual até R\$ 500.000,00. No entanto, 5,7% das escolas da amostra apresentam faturamento anual acima de R\$ 1 milhão. Dentre essas 32 escolas com faturamento superior a R\$ 1 milhão, geograficamente elas estão distribuídas da seguinte forma: 10 no Estado de São Paulo, 6 no

Rio Grande do Sul, 4 em Santa Catarina, 3 na Bahia, 2 no Distrito Federal, 2 em Minas Gerais, 2 no Rio de Janeiro, 1 no Amazonas, 1 no Pará e 1 em Rondônia.

TABELA 13 – Departamento / setor de marketing

DEPARTAMENTO/SETOR	Frequência	Percentual
Não	480	77,4%
Sim, próprio	82	13,2%
Sim, terceirizado	58	9,4%
TOTAL	620	100%

FONTE: Coleta de dados.

Observa-se que mais de 77% da amostra pesquisada não têm um departamento ou Setor de marketing. Apenas 13,2% da amostra apresenta essa estrutura como um departamento ou setor próprio da escola. Entre as escolas que possuem departamento próprio, 25 delas estão em São Paulo, 13 em Minas Gerais, 13 no Paraná, 6 em Santa Catarina, 5 em Goiás, 4 no Rio de Janeiro, 3 em Rondônia e Mato Grosso do Sul, 2 na Bahia e no Pará, e 1 em Alagoas, no Amapá, no Distrito Federal, no Mato Grosso, no Piauí e no Rio Grande do Norte.

Por outro lado, apenas 6 escolas que têm departamento de marketing situam-se num patamar de faturamento anual acima de R\$ 1 milhão, localizadas 1 no Pará, 2 em São Paulo, 1 no Distrito Federal e 1 em Santa Catarina.

6.1.2 Perfil do respondente

O perfil do respondente foi caracterizado em função das variáveis; faixa etária, cargo atual e nível de escolaridade. As tabulações estão apresentadas a seguir:

TABELA 14 – Faixa etária do respondente

FAIXA ETÁRIA	Frequência	Percentual
Até 20 anos	16	2,4%
entre 21 e 30	100	14,9%
entre 31 e 40	242	36,0%
entre 41 e 50	197	29,3%
Acima de 50 anos	117	17,4%
TOTAL.	672	100%

FONTE: Coleta de dados.

Dos respondentes, 53,3% estão abaixo de 40 anos. A faixa etária mais presente foi entre 31 e 40 anos de idade com 36% de indicações. Observa-se também que 2,4% dos respondentes da amostra tinham até 20 anos de idade e 5 deles, são de escolas do Paraná.

TABELA 15- Cargo atual

CARGO ATUAL	Frequência	Percentual
Diretor/Sócio	522	78,0%
Gerente ou Diretor de Marketing	10	1,5%
Coordenador	48	7,2%
Secretário Geral	57	8,5%
Outros (Assistente / Secretário de Direção,)	32	4,8%
TOTAL	669	100%

FONTE: Coleta de dados.

A maior parte dos questionários 95,2% foram respondidos pelo corpo diretivo das escolas, destes 78% respondidos diretamente pelo diretor ou sócio da escola pesquisada.

TABELA 16 – Nível de escolaridade

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Frequência	Percentual
Fundamental	7	1,0%
Médio	46	6,9%
Superior incompleto	76	11,4%
Superior completo	296	44,4%
Pós-graduação	242	36,3%
TOTAL	667	100%

FONTE: Coleta de dados.

Acima de 80% dos respondentes da amostra têm pelo menos o nível superior completo. Um dado interessante é o fato de 1% da amostra ter apenas o Fundamental e dos 7 respondentes, 4 eram do Paraná, 2 de São Paulo e 1 do Rio de Janeiro. Ao mesmo tempo, entre os que possuem pós-graduação, o Estado com maior número é o Paraná, com 53 casos, seguido de São Paulo com 45 e Minas Gerais com 31.

6.2 ETAPA II – ANÁLISE DA INDEPENDÊNCIA ENTRE VARIÁVEIS

6.2.1 Processo de coleta das informações na tomada de decisão

O Grupo III (processo de coleta) que se refere à avaliação desse fator, inclui as variáveis: coleta de informações dos clientes; coleta de informações dos professores e funcionários; reclamações dos clientes; comentários informais sobre as atividades dos clientes, concorrentes e fornecedores; informações dos clientes, visando identificar as ações dos concorrentes; coleta de informações dos fornecedores, visando identificar atividades dos concorrentes; informações a respeito da situação econômica dos clientes; informações dos concorrentes sobre as ações dos fornecedores; coleta de informações com professores e funcionários sobre os fornecedores; estabelecimento de conversas informais com os clientes; conversas informais com fornecedores externos; leitura de jornais; leitura de revistas e periódicos; leitura de livros técnicos; leitura de revistas especializadas; acompanhamento de noticiário diário por meio dos veículos de comunicação, tais como: rádio, televisão, jornal e internet; utilização de consultores e assessoria jurídica para a tomada de decisão; consulta de informações de associações empresariais, consulta de informações de universidades e instituições de pesquisa, coleta de informações por meio de visitas a feiras nacionais e internacionais; coleta de informações de mercado via Internet; coleta de informações em bases internas; coleta de informações dos assessores e superiores; coleta de informações por meio de conversas com diretores, gerentes, coordenadores de outras áreas e coleta de informações a partir de pesquisa de mercado.

Nesse grupo, utilizou-se dos Testes de Independência entre variáveis, conforme estão apresentadas as tabulações e análises seguintes.

O valor do *Alfa de Cronbach* para esse grupo de questões foi de 0,84.

TABELA 17 – Grupo III – Quanto ao processo de coleta e a utilização das informações para a tomada de decisões

QUESTÃO – GRUPO III	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
13. Coleta informações dos clientes sobre suas necessidades e desejos	0,6%	2,7%	21,0%	24,6%	23,1%	28,0%	100%
14. Coleta informações dos professores e funcionários sobre clientes	1,3%	2,8%	14,5%	17,3%	22,1%	42,0%	100%
15. Escuta continuamente as reclamações dos clientes a fim de identificar suas necessidades	0,3%	0,7%	3,0%	8,6%	12,7%	74,7%	100%
16. Escuta comentários informais sobre as atividades dos clientes, concorrentes e fornecedores	1,2%	4,3%	19,8%	17,2%	23,1%	34,4%	100%
17. Coleta informações dos clientes visando a identificar as ações dos concorrentes	7,0%	9,7%	27,0%	16,4%	20,3%	19,6%	100%
18. Coleta informações dos fornecedores visando a identificar as atividades dos concorrentes	16,5%	15,3%	26,1%	12,7%	17,0%	12,4%	100%
19. Coleta informações sobre situação econômica de seus clientes	7,6%	12,1%	26,4%	15,6%	19,0%	19,3%	100%
20. Coleta informações dos concorrentes sobre ações dos fornecedores	27,2%	19,1%	22,5%	12,5%	11,1%	7,6%	100%
21. Coleta informações em conversas com funcionários e professores sobre os fornecedores	5,4%	7,4%	24,8%	18,0%	21,3%	23,1%	100%
22. Estabelece conversas informais com os clientes	1,3%	2,1%	13,0%	17,9%	22,1%	43,6%	100%
23. Estabelece conversas informais com fornecedores externos	4,7%	9,8%	25,1%	18,8%	20,2%	21,4%	100%
24. Realiza leitura de jornais	0,4%	2,1%	8,8%	9,7%	18,6%	60,5%	100%
25. Realiza leitura de revistas e periódicos de atualidades e informações de caráter geral	0,3%	0,9%	6,8%	9,7%	19,8%	62,6%	100%

QUESTÃO – Grupo III (continuação)	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
26. Realiza leitura de livros técnicos	0,6%	2,5%	15,1%	16,1%	25,7%	39,9%	100%
27-. Realiza leitura de revistas especializadas	0,1%	0,4%	5,4%	10,6%	20,5%	62,9%	100%
28. Acompanha noticiário diário através de veículo de comunicação – rádio	5,2%	10,1%	18,0%	11,0%	17,0%	38,7%	100%
29. Acompanha noticiário diário através de veículo de comunicação – jornal	0,4%	2,8%	10,4%	8,2%	20,0%	58,1%	100%
30. Acompanha noticiário diário através de veículo de comunicação – televisão	0,6%	1,3%	4,2%	5,4%	20,8%	67,7%	100%
31-Acompanha noticiário diário através de veículo de comunicação – internet	21,0%	13,2%	23,5%	14,1%	14,4%	13,7%	100%
32. Utiliza para tomadas de decisões consultores e assessoria jurídica	15,8%	14,7%	26,8%	12,0%	14,4%	16,4%	100%
33. Consulta informações de associações empresariais, para apoiar suas decisões (SINEP, sindicatos professores...)	13,7%	12,4%	22,4%	14,7%	14,5%	22,3%	100%
34. Consulta de informações de universidades e Instituições de pesquisa para apoiar suas decisões (MEC, INEP, IBGE)	17,6%	18,8%	22,6%	15,7%	12,5%	12,8%	100%
35. Coleta informações através de visitas em feiras nacionais e internacionais de Educação	14,0%	16,9%	28,8%	15,5%	13,9%	10,9%	100%
36. Coleta informações de mercado pela Internet	22,1%	18,8%	24,9%	12,4%	12,2%	9,6%	100%
37. Coleta informação em base de dados internas (relatório de matrículas, inadimplentes, financeiro, pedagógico ...)	2,0%	2,7%	7,0%	12,3%	18,6%	57,3%	100%
38. Coleta informações dos seus assessores ou superiores para apoiar suas decisões	3,0%	2,1%	5,5%	10,2%	25,5%	53,7%	100%
39. Coleta informações através de conversas com diretores, gerentes, coordenadores de outras áreas	1,7%	2,4%	10,7%	11,1%	25,5%	48,6%	100%
40. Coleta informações a partir da pesquisa de mercado própria ou contratadas	14,0%	15,4%	28,1%	14,3%	15,7%	12,6%	100%

FONTE: Coleta de dados.

Os quadros apresentados anteriormente identificam a distribuição dos percentuais observados para o conjunto de variáveis que compõem o Grupo III – Processo de coleta de informações e utilização das fontes de informação.

Verifica-se, pelo Teste de Independência entre variáveis, que os resultados são muito significativos ($p = 0,001$), sendo discriminados os seguintes itens:

Para as resposta “Nunca”, as seguintes variáveis apresentaram-se com percentuais significativamente altos:

- 18 – Coleta informações dos fornecedores visando identificar as atividades dos concorrentes (16,5%).
- 20 – Coleta informações dos concorrentes sobre ações dos fornecedores (27,2%).
- 31 – Acompanha noticiário diário por meio de veículos de comunicação – Internet (20,98%).
- 32 – Utiliza para tomada de decisões, consultores e assessoria jurídica (15,76%).
- 34 – Consulta informações de universidades e instituições de pesquisa, para apoiar suas decisões (17,63%).
- 36 – Coleta informações de mercado pela Internet (22,14%).

Para a resposta “Quase Nunca” observaram-se as seguintes variáveis com taxas significativas:

- 20 – Coleta informações dos concorrentes sobre ações dos fornecedores (19,15%).
- 34 – Consulta informações de universidades e instituições de pesquisa, para apoiar suas decisões (18,84%).
- 35 – Coleta informações em visitas a feiras nacionais e internacionais de educação (16,89%).
- 36 – Coleta informações de mercado pela Internet (18,78%).

Para a resposta “Sempre”, as seguintes variáveis foram verificadas como significativas:

- 15 – Escuta continuamente as reclamações dos clientes a fim de identificar suas necessidades (74,67%).
- 24 – Realiza leituras de jornais (60,48%).
- 25 – Realiza leitura de revistas e periódicos (62,59%).

- 27 – Realiza leitura de revistas especializadas (62,95%).
- 29 – Acompanha noticiário diário pelos veículos de comunicação: – jornal (58,06%)
- 30 – Acompanha noticiário diário através de veículos de comunicação: – televisão (67,71%)
- 37 – Coleta informações em base de dados internas (57,32%).

6.2.2 Utilização das informações de mercado para apoio às decisões – Grupo IV

O Grupo IV referente à avaliação desse fator (utilização), inclui as variáveis:

- utiliza informações das pesquisas de mercado realizadas;
- utiliza as informações de mercado como uma ajuda para tomar decisões;
- utiliza informações internas de outras áreas para a tomada de decisões;
- avalia os custos dos serviços prestados aos clientes;
- estabelece os preços a partir da estrutura/planilha; avalia as margens de contribuição por série; avalia resultados das práticas de descontos de mensalidade;
- avalia os níveis de vagas da escola; avalia a participação de mercado de sua escola;
- avalia a participação de mercado de seus concorrentes;
- avalia o potencial de mercado da sua escola; avalia estratégias de preços praticadas pela concorrência; avalia as estratégias de descontos da concorrência;
- avalia a matrícula das concorrentes;
- avalia as informações de desempenho financeiro das concorrentes;
- avalia a introdução de novas turmas pelos concorrentes;
- avalia a introdução de novos cursos pelos concorrentes;
- avalia as formas de atendimento dos concorrentes; avalia informes e estatísticas;
- avalia o comportamento de matrícula dos clientes;
- avalia as informações sobre a evolução do poder aquisitivo dos clientes;

- avalia a satisfação dos clientes;
- avalia a evolução das novas matrículas;
- avalia o tempo de permanência dos alunos na escola;
- avalia a frequência de utilização de atividades extras;
- avalia as características sociodemográficas dos clientes;
- avalia as características psicográficas dos clientes;
- avalia as características da área geográfica de atuação da escola;
- avalia a qualidade das informações dos professores;
- avalia descontos e condições de pagamentos dos fornecedores;
- avalia o desempenho do setor educacional particular;
- avalia as mudanças e tendências do setor;
- avalia a mudança de outros setores econômicos;
- acompanha a tendência das taxas de juros;
- acompanha a evolução das taxas de câmbio;
- acompanha os demais indicadores econômicos;
- avalia as informações sobre o mercado de trabalho;
- observa leis, normas e regulamentos;
- acompanha a evolução tecnológica do setor; acompanha a melhoria das instalações dos concorrentes;
- conhece e acompanha a cultura da região onde a escola está localizada.

O mesmo procedimento utilizado para o Grupo III foi utilizado aqui também. O valor do *Alfa* de *Cronbach* para esse conjunto de variáveis foi 0,93.

TABELA 18 – IV – Quanto à utilização das informações de mercado para apoio às decisões

QUESTÃO – GRUPO IV	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
42. Utiliza as informações das pesquisas de mercado realizadas	6,5%	9,3%	25,0%	22,2%	18,7%	18,3%	100%
43. Utiliza as informações de mercado como uma ajuda para tomar decisões	3,8%	7,0%	23,8%	22,4%	22,1%	21,0%	100%
44. Utiliza informações internas de outras áreas para a tomada de decisões (RH, Pedagógico)	1,8%	4,6%	12,6%	16,8%	28,5%	35,7%	100%
45. Avalia os custos dos serviços prestados aos clientes, como transporte escolar, atendimento eletrônico, reposição de aulas.	2,8%	3,9%	7,9%	13,6%	23,2%	48,4%	100%
46. Estabelece os preços a partir da estrutura/planilha de custos (fixa e variáveis)	2,6%	3,2%	7,7%	10,5%	21,2%	54,8%	100%
47. Avalia as margens de contribuição por série (lucro por série)	5,9%	5,9%	9,4%	11,7%	20,2%	46,7%	100%
48. Avalia resultados das práticas dos descontos pela escola (crescimento de matrículas ...)	3,1%	3,7%	7,6%	10,7%	20,6%	54,3%	100%
49. Avalia os níveis de vagas da escola	1,8%	2,4%	6,0%	9,9%	17,0%	62,9%	100%
50. Avalia a participação de mercado de sua escola (quanto a escola possui da faixa de mercado em que atua)	8,4%	10,1%	11,1%	12,5%	20,9%	37,0%	100%
51. Avalia a participação de mercado de seus concorrentes	12,8%	11,5%	15,9%	12,4%	21,1%	26,3%	100%
52. Avalia o potencial de mercado de sua escola a fim de estabelecer estratégias de mercado	5,3%	7,3%	10,0%	14,2%	24,2%	38,9%	100%
53. Avalia estratégia de preços praticados pela concorrência	6,7%	4,9%	12,5%	12,1%	20,6%	43,2%	100%
54. Avalia as estratégias de descontos da concorrência	10,4%	6,1%	14,4%	10,7%	21,1%	37,4%	100%
55. Avalia o volume de matrícula dos concorrentes	11,8%	10,2%	16,6%	12,8%	19,2%	29,3%	100%
56. Avalia as informações de desempenho financeiro dos concorrentes	20,6%	13,8%	19,7%	12,0%	15,5%	18,3%	100%
57. Avalia a introdução de novas turmas pelos concorrentes	15,5%	13,8%	17,9%	12,6%	16,6%	23,6%	100%
58. Avalia a introdução de novos cursos pelos concorrentes	10,7%	12,9%	17,0%	13,3%	17,2%	28,9%	100%

QUESTÃO – Grupo IV (continuação)	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
59. Avalia as formas de atendimento dos concorrentes	9,2%	9,5%	14,8%	14,8%	18,3%	33,3%	100%
60. Avalia as estatísticas, informes, tablóides, sobre as ações dos concorrentes.	15,2%	13,4%	18,4%	14,6%	16,7%	21,7%	100%
61. Avalia o comportamento de matrícula dos clientes (atitudes, motivos de matrícula e rematrícula...)	2,3%	3,2%	7,9%	12,0%	21,4%	53,3%	100%
62. Avalia as informações sobre a evolução do poder aquisitivo dos clientes	6,1%	6,7%	16,1%	14,4%	21,5%	35,3%	100%
63. Avalia a satisfação dos clientes, necessidades e preferências	1,1%	1,2%	3,3%	6,5%	18,6%	69,2%	100%
64. Avalia a evolução de novas matrículas	0,5%	0,8%	2,6%	5,6%	16,2%	74,4%	100%
65. Avalia o tempo de permanência dos alunos na escola (quantidade de anos que permanecem estudando)	2,3%	1,8%	4,2%	6,5%	16,6%	68,5%	100%
66. Avalia a frequência de utilização de atividades extras ofertadas pela escola aos clientes	1,5%	2,1%	7,5%	13,6%	23,7%	51,6%	100%
67. Avalia as características sociodemográficas dos clientes	6,6%	7,5%	17,1%	16,4%	22,3%	30,1%	100%
68. Avalia as características psicográficas dos clientes	7,2%	10,6%	17,3%	17,3%	23,0%	24,6%	100%
69. Avalia as características da área geográfica de atuação da escola	11,4%	15,5%	20,2%	12,9%	17,9%	22,1%	100%
70. Avalia a qualidade das informações dos professores quanto às especificidades das aulas	0,6%	1,2%	4,0%	9,8%	20,9%	63,5%	100%
71. Avalia os descontos e as condições de pagamentos dos fornecedores	1,3%	0,7%	5,1%	8,1%	16,6%	68,1%	100%
72. Avalia o desempenho do setor educacional particular	1,6%	2,8%	7,8%	12,4%	22,4%	53,0%	100%
73. Avalia as mudanças e tendências do setor de serviços educacionais	1,2%	2,2%	8,5%	9,4%	25,3%	53,4%	100%
74. Avalia as mudanças de outros setores econômicos	6,0%	7,8%	18,2%	20,3%	22,1%	25,6%	100%
75. Acompanha a tendência das taxas de juros	4,5%	6,8%	14,5%	12,2%	22,5%	39,4%	100%

QUESTÃO – Grupo IV (continuação)	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
76. Acompanha a evolução das taxas de câmbio	11,6%	15,7%	19,0%	13,4%	16,6%	23,9%	100%
77. Acompanha os demais indicadores econômicos	11,6%	13,3%	22,5%	17,7%	14,8%	20,0%	100%
78. Avalia as informações sobre o mercado de trabalho	1,5%	4,4%	14,5%	16,2%	23,7%	39,7%	100%
79. Observa leis, normas e regulamentos do governo que possam implicar nas atividades de sua escola	0,0%	0,4%	3,9%	6,6%	14,8%	74,2%	100%
80. Acompanha a evolução tecnológica do setor educacional	0,2%	0,3%	6,8%	12,0%	24,5%	56,3%	100%
81. Acompanha a melhoria das instalações físicas dos concorrentes	5,6%	5,0%	13,5%	15,5%	24,2%	36,2%	100%
82. Conhece e acompanha a cultura, crenças e valores da região onde se localiza a escola	0,8%	1,5%	5,4%	10,7%	18,6%	63,0%	100%

FONTE: Coleta de dados.

Analisando-se de forma análoga ao Grupo III, verificou-se que estatisticamente não há um grau de dependência entre o grupo de variáveis e as respostas assinaladas pelas escolas. Isto significa dizer que as distribuições percentuais das respostas não diferem significativamente entre si. No entanto, alguns indicadores apresentam-se relevantes dentro do conjunto de respostas, conforme estão apresentados a seguir:

Para a resposta “Nunca”, foram significativas as seguintes variáveis:

- 51 – Avalia a participação de mercado de seus concorrentes (12,82%).
- 55 – Avalia o volume de matrículas dos concorrentes (11,76%)
- 56 – Avalia as informações de desempenho financeiro dos concorrentes (20,62%)
- 57 – Avalia a introdução de novas turmas pelos concorrentes (15,49%)
- 60 – Avalia estatísticas, informes, tablóides, sobre ações dos concorrentes (15,21%).

Para a resposta “Quase Nunca”, foram significativas as seguintes variáveis:

- 56 – Avalia as informações de desempenho financeiro dos concorrentes (13,85%).
- 57 – Avalia a introdução de novas turmas pelos concorrentes (13,80%).
- 58 – Avalia a introdução de novos cursos pelos concorrentes (12,86%).
- 60 – Avalia estatísticas, informes, tablóides, sobre ações dos concorrentes (13,36%).
- 69 – Avalia as características da área geográfica de atuação da escola (15,49%).
- 76 – Acompanha a evolução das taxas de câmbio (15,65%).
- 77 – Acompanha os demais indicadores econômicos (13,3%).

Para a resposta “Algumas Vezes”, foram significativas as seguintes variáveis:

- 42 – Utiliza as informações das pesquisas de mercado realizadas (24,96%).
- 43 – Utiliza as informações de mercado como uma ajuda para tomar decisões (23,75%).
- 77 – Acompanha os demais indicadores econômicos (22,48%).

Para a resposta “Muitas Vezes”, foram significativas as seguintes variáveis:

- 42 – Utiliza as informações das pesquisas de mercado realizadas (22,22%).

- 43 – Utiliza as informações de mercado como uma ajuda para tomar decisões (22,39%).

Para a resposta “Sempre”, foram significativas as seguintes variáveis:

- 49 – Avalia os níveis de vagas da escola (62,86%).
- 63 – Avalia a satisfação dos clientes, necessidades e preferências (69,24%).
- 64 – Avalia a evolução de novas matrículas (74,36%).
- 65 – Avalia o tempo de permanência dos alunos na escola (68,53%).
- 70 – Avalia a qualidade das informações dos professores quanto às especificidades das aulas (63,49%).
- 71 – Avalia descontos e condições de pagamentos dos fornecedores (68,07%).
- 79 – Observa leis, normas e regulamentos do governo que possam implicar nas atividades da escola (74,21%).
- 82 – Conhece e acompanha a cultura, as crenças e os valores da região onde se localiza a escola (63,01%).

6.2.3 Processo de difusão das informações – interna e externa

O Grupo V referente à avaliação desse fator (Difusão) inclui as variáveis: informações dos clientes são compartilhadas; circulação periódica de documentos; divulgação das informações da escola; capacitação e reciclagem de funcionários; divulgação dos indicadores de desempenho; informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes são compartilhadas. O valor do *Alfa de Cronbach* para este grupo de Variáveis foi 0,60.

TABELA 19 –V – Quanto ao processo de difusão interna e externa das informações

QUESTÃO – Grupo V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
84. As informações sobre os clientes e concorrentes são compartilhadas efetivamente entre diretoria / marketing e demais departamentos	3,3%	4,8%	15,3%	13,0%	23,4%	40,2%	100%
85. A escola faz circular periodicamente documentos entre os envolvidos, que fornecem informações sobre seus clientes	11,1%	11,1%	19,2%	12,4%	14,8%	31,4%	100%
86. A informação de sua escola é divulgada em entidades do setor	39,2%	19,3%	17,1%	9,0%	5,9%	9,6%	100%
87. A escola realiza sessões de capacitação, reciclagem aos funcionários sobre a mudança do comportamento e exigências e perfil dos clientes	3,0%	5,2%	17,9%	17,2%	23,8%	32,9%	100%
88. A escola divulga seus indicadores de desempenho em artigos de revistas, rádio, TV, jornais e conferências	45,4%	17,7%	17,5%	6,9%	7,2%	5,4%	100%
89. As informações sobre clientes, fornecedores externos e concorrentes são compartilhadas com profissionais de outras áreas	24,6%	17,9%	25,8%	13,2%	10,3%	8,2%	100%

FONTE: Coleta de dados.

Os resultados verificados neste grupo mostram uma dependência significativa entre as variáveis e as respostas assinaladas ($p = 0,001$). As seguintes variáveis foram significativas por nível de resposta:

Para a resposta “Nunca”, foram significativas as seguintes variáveis:

- 86 – A informação de sua escola é divulgada em entidades do setor (39,2%).
- 88 – A escola divulga seus indicadores de desempenho em artigos de revistas, rádio, TV, jornais e conferências (45,36%).

Para a resposta “Sempre”, a seguinte variável foi significativa:

- 84 – As informações sobre os clientes e concorrentes são compartilhadas efetivamente entre Diretoria / Marketing e os demais departamentos (40,18%).

6.2.4 Percepção da importância e necessidade das informações de mercado

O fator componente do Grupo VI (importância) apresenta o seguinte conjunto de variáveis: informação de mercado como fonte de entendimento do negócio, utilização das informações dos clientes; processo de pesquisa como fator de entendimento sobre o setor; informação de mercado para minimizar incertezas, habilidade na tomada de decisões; conhecimento dos concorrentes; informações de mercado para decisões; informações de mercado para decisões específicas; falta de informações; interesse em receber informações relevantes; a escola investe tempo e dinheiro na busca e análise das informações.

O teste de fidedignidade apresentou um *Alfa de Cronbach* igual a 0,70 para esse conjunto.

TABELA 20 -VI – Quanto à percepção da importância e necessidade das informações para a tomada de decisão

QUESTÃO – GRUPO VI	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
91. A informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa	1,4%	2,0%	9,6%	17,7%	23,4%	46,0%	100%
92. Sua escola utiliza muito mais informações dos seus clientes do que de seus concorrentes	0,9%	2,3%	7,2%	13,4%	30,2%	45,9%	100%
93. O processo de fazer pesquisa esclarece o entendimento sobre o setor em que a escola atua	1,2%	2,1%	11,8%	18,5%	27,5%	38,8%	100%
94. A informação de mercado reduz a incerteza na tomada de decisões	1,8%	3,3%	13,8%	18,5%	28,1%	34,4%	100%
95. A habilidade de tomar decisões tem sido mais eficaz com as pesquisas de mercado	1,4%	3,7%	16,9%	21,4%	27,1%	29,4%	100%
96. Na escola conhece-se bem os concorrentes	2,6%	5,2%	15,6%	21,4%	27,3%	27,9%	100%
97. As decisões requerem informações de mercado	1,2%	4,4%	22,8%	20,7%	27,6%	23,3%	100%
98. As informações de mercado são utilizadas para tomar decisões específicas	1,8%	5,5%	26,5%	20,6%	24,5%	21,0%	100%
99. Geralmente há falta de informações quando da tomada de decisões	19,5%	27,8%	26,7%	14,6%	7,8%	3,5%	100%
100. O interesse em receber informações relevantes tem aumentado com a competitividade	1,9%	2,8%	14,2%	22,0%	26,0%	33,2%	100%
101. A escola investe tempo e dinheiro em buscar, organizar e analisar as informações	3,4%	10,7%	22,0%	24,9%	19,2%	19,8%	100%

FONTE: Coleta de dados.

A análise do Grupo VI no Teste de Independência estatística apresentou-se como muito significativa ($p = 0,001$). O teste indica existir dependência da escala de resposta em relação a algumas variáveis. Os resultados mais significativos estão expressos a seguir:

Para a resposta “Nunca”, a seguinte variável foi significativa:

- 99 – Geralmente há falta de informações quando se tomam as decisões (19,51%).

Para a resposta “Quase Nunca”, a seguinte variável foi significativa:

- 99 – Geralmente há falta de informações quando se tomam as decisões (27,80%).

Para a resposta “Algumas Vezes”, foram significativas as seguintes variáveis:

- 98 – As informações de mercado são utilizadas para tomar decisões específicas (26,53%).
- 99 – Geralmente há falta de informações quando se tomam as decisões (26,73%).

Para a resposta “Sempre”, as seguintes variáveis foram significativas:

- 91 – A informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa (45,95%).
- 92 – Utiliza muito mais informações dos seus clientes do que de seus concorrentes (45,92%).

6.2.5 Uso de instrumento para a coleta de informações

As seguintes variáveis estão contempladas nesse fator (uso de instrumentos): utiliza questionários de pesquisa; utiliza telemarketing; utiliza mala direta; utiliza caixa de sugestões; utiliza ouvidoria; utiliza Internet; utiliza contatos pessoais. Esse conjunto de respostas apresentou um *Alfa de Cronbach* igual a 0,63.

TABELA 21 – VII – Quanto a utilização de instrumentos de coleta das informações

QUESTÃO – GRUPO VII	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
103. Utiliza questionários de pesquisa	11,3%	12,1%	27,1%	15,4%	15,4%	18,7%	100%
104. Utiliza telemarketing/SAC	56,3%	16,4%	13,4%	5,5%	4,1%	4,4%	100%
105. Utiliza mala -direta para coletar informações	37,2%	19,4%	18,2%	9,2%	9,2%	6,8%	100%
106. Utiliza caixa de sugestões para coletar informações	23,7%	15,2%	23,1%	12,6%	10,5%	15,0%	100%
107. Utiliza ouvidoria para coletar informações	34,8%	17,3%	15,8%	10,8%	10,4%	10,8%	100%
108. Utiliza Internet para coletar informações	32,4%	12,6%	19,8%	10,1%	11,4%	13,7%	100%
109. Utiliza contatos pessoais para coletar informações	1,8%	3,6%	12,3%	13,9%	22,0%	46,4%	100%
110. Utiliza contatos telefônicos para coletar informações	4,2%	5,4%	14,6%	16,0%	21,1%	38,7%	100%

FONTE: Coleta de dados.

Em relação ao Grupo VII, a análise e a interpretação dos testes aplicados mostra que algumas significâncias foram encontradas, conforme observado na indicação das variáveis apresentadas a seguir:

Para a resposta “Nunca”, foram significativas as variáveis;

- 104 – Utiliza telemarketing e Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)(56,29%).
- 105 – Utiliza mala-direta para coletar informações (37,2%)
- 107 – Utiliza ouvidoria para coletar informações (34,8)

Para a resposta “Algumas vezes”, a seguinte variável foi significativa:

- 103 – Utiliza questionários de pesquisa (27,01%).

Para a resposta “Sempre”, as seguintes variáveis foram significativas:

- 109 – Utiliza contatos pessoais para coletar informações (46,39%).
- 110 – Utiliza contatos telefônicos para coletar informações (38,70%).

6.3 ETAPA III – ANÁLISE DE MÉDIAS

As tabelas seguintes foram estruturadas para apresentar a média e o desvio padrão de cada uma das variáveis utilizadas nos grupos. Esse tratamento, além de facilitar a visualização do comportamento das variáveis, proporciona o uso de técnicas estatísticas específicas para variáveis intervalares.

TABELA 22 – Quanto ao processo de coleta e a utilização das informações para a tomada de decisões

QUESTÃO – Grupo III	VALOR MÉDIO	DESVIO PADRÃO
13. Coleta informações dos clientes sobre suas necessidades e	4,51	1,21
14. Coleta informações dos professores e funcionários sobre clientes	4,82	1,27
15. Escuta continuamente as reclamações dos clientes a fim de identificar suas necessidades	5,57	0,86
16. Escuta comentários informais sobre as atividades dos clientes, concorrentes e fornecedores	4,60	1,32
17. Coleta informações dos clientes visando a identificar as ações dos concorrentes	3,92	1,51
18. Coleta informações dos fornecedores visando a identificar as atividades dos concorrentes	3,36	1,62
19. Coleta informações sobre situação econômica de seus clientes	3,84	1,54
20. Coleta informações dos concorrentes sobre ações dos fornecedores	2,84	1,58
21. Coleta informações em conversas com funcionários e professores sobre os fornecedores	4,12	1,47
22. Estabelece conversas informais com os clientes	4,88	1,24
23. Estabelece conversas informais com fornecedores externos	4,04	1,46
24. Realiza leitura de jornais	5,25	1,12
25. Realiza leitura de revistas e periódicos de atualidades e informações de caráter geral	5,35	1,00
26. Realiza leitura de livros técnicos	4,84	1,21
27. Realiza leitura de revistas especializadas	5,40	0,93
28. Acompanha noticiário diário através de veículo de comunicação – Rádio	4,40	1,62
29. Acompanha noticiário diário através de veículo de comunicação – Jornal	5,19	1,17
30. Acompanha noticiário diário através de veículo de comunicação – Televisão	5,48	0,94
31. Acompanha noticiário diário através de veículo de comunicação – Internet	3,29	1,69
32. Utiliza para tomadas de decisões consultores e assessoria jurídica	3,44	1,66
33. Consulta informações de associações empresariais, para apoiar suas decisões (SINEP, sindicatos professores...)	3,71	1,71
34. Consulta de informações de universidades e instituições de pesquisa para apoiar suas decisões (MEC, INEP, IBGE)	3,25	1,62
35. Coleta informações em visitas a feiras nacionais e internacionais de educação	3,31	1,53
36. Coleta informações de mercado pela Internet	3,03	1,60
37. Coleta informação em base de dados internas .adimplentes,	5,15	1,23
38. Coleta informações dos assessores ou superiores para apoiar suas decisões	5,14	1,23
39. Coleta informações em conversas com diretores, gerentes, coordenadores de outras áreas	5,02	1,23
40. Coleta informações a partir da pesquisa de mercado própria ou contratadas	3,40	1,57

FONTE: Coleta de dados.

Os resultados dentro desse grupo mostram que, para o conjunto das escolas pesquisadas, quando do processo de coleta e utilização das informações para a tomada de decisões, é feito:

– com grande frequência

- 15 – Escuta continuamente as reclamações dos clientes a fim de identificar suas necessidades.
- 25 – Realiza leitura de revistas e periódicos atualizados
- 24 – Realiza leitura de jornais
- 29 – Acompanha noticiário diário por meio de veículo de comunicação (jornal e televisão)
- 37 – Coleta informação em base de dados internas
- 38 – Coleta informações dos seus sucessores ou superiores
- 39 – Coleta informações em de conversas com diretores, gerentes, coordenadores de outras áreas.

– com pequena frequência

- 20 – Coleta informações dos concorrentes sobre ações dos fornecedores
- 36 – Coleta informações do mercado pela Internet
- 31 – Acompanha noticiário diário pela Internet
- 35 – Coleta informações em visitas a feiras nacionais e internacionais
- 34 – Consulta de informações de universidades e instituições de pesquisa.
- 18 – Coleta informações de fornecedores, visando identificar as atividades dos concorrentes.

TABELA 23 – Quanto à utilização das informações de mercado para apoio às decisões (formal e informal)

QUESTÃO – Grupo IV	VALOR MÉDIO	DESVIO PADRÃO
42. Utiliza as informações das pesquisas de mercado realizadas	3,92	1,46
43. Utiliza as informações de mercado como uma ajuda para tomar decisões	4,15	1,38
44. Utiliza informações internas de outras áreas para a tomada de decisões (RH, Pedagógico)	4,73	1,29
45. Avalia os custos dos serviços prestados aos clientes como transporte escolar, atendimento eletrônico, reposição de aulas	4,96	1,32
46. Estabelece os preços a partir da estrutura/planiilha de custos (fixa e variáveis)	5,09	1,29
47. Avalia as margens de contribuição por série (lucro por série)	4,75	1,54
48. Avalia resultados das praticas dos descontos pela escola (crescimento de matrículas ...)	5,05	1,34
49. Avalia os níveis de vagas da escola (disponibilidade versus ocupação)	5,26	1,19
50. Avalia a participação de mercado de sua escola (quanto a escola possui da faixa de mercado em que atua)	4,39	1,68
51. Avalia a participação de mercado de seus concorrentes (quanto o concorrente possui da faixa de mercado em que atua)	3,96	1,74
52. Avalia o potencial de mercado da sua escola a fim de estabelecer estratégias de mercado	4,62	1,51
53. Avalia estratégia de preços praticados pela concorrência	4,65	1,56
54. Avalia as estratégias de descontos da concorrência	4,38	1,70
55. Avalia o volume de matrícula dos concorrentes	4,05	1,73
56. Avalia as informações de desempenho financeiro dos concorrentes	3,43	1,78
57. Avalia a introdução de novas turmas pelos concorrentes	3,72	1,78
58. Avalia a introdução de novos cursos pelos concorrentes	4,00	1,73
59. Avalia as formas de atendimento dos concorrentes	4,24	1,68

60. Avalia as estatísticas, informes, tablóides, sobre ações dos concorrentes	3,69	1,74
61. Avalia o comportamento de matrícula dos clientes (atitudes, motivos de matrícula e rematricula...)	5,07	1,27
62. Avalia as informações sobre a evolução do poder aquisitivo dos clientes	4,45	1,55
63. Avalia a satisfação dos clientes, necessidades e preferências	5,48	0,97
64. Avalia a evolução de novas matrículas	5,59	0,83
65. Avalia o tempo de permanência dos alunos na escola; (Quantidade de anos que permanecem estudando na escola)	5,39	1,14
66. Avalia a frequência de utilização de atividades extras ofertadas pela escola aos clientes	5,11	1,17
67. Avalia as características sociodemográficas dos clientes	4,30	1,55
68. Avalia as características psicográficas dos clientes	4,12	1,56
69. Avalia as características da área geográfica de atuação da escola	3,77	1,69
70. Avalia a qualidade das informações dos professores quanto às especificidades das aulas	5,40	0,97
71. Avalia os descontos e condições de pagamentos dos fornecedores	5,42	1,04
72. Avalia o desempenho do setor educacional particular	5,10	1,21
73. Avalia as mudanças e tendências do setor de serviços educacionais	5,15	1,16
74. Avalia as mudanças de outros setores econômicos	4,21	1,50
75. Acompanha a tendência das taxas de juros	4,60	1,51
76. Acompanha a evolução das taxas de câmbio	3,79	1,71
77. Acompanha os demais indicadores econômicos	3,71	1,63
78. Avalia as informações sobre o mercado de trabalho	4,75	1,31
79. Observa leis, normas e regulamentos do governo que possam implicar nas atividades de sua escola	5,58	0,81
80. Acompanha a evolução tecnológica do setor educacional	5,29	0,96
81. Acompanha a melhoria das instalações físicas dos concorrentes	4,56	1,49
82. Conhece e acompanha a cultura, crenças e valores da região onde se localiza a escola	5,34	1,05

FONTE: Coleta de dados.

Analisando de forma análoga ao Grupo III, observa-se que em relação à utilização das informações de mercado para apoio às decisões (formal e informal), as escolas utilizam:

– **com grande frequência**

- 64 – Avalia a evolução de novas matrículas.
- 79 – Observa leis, normas e regulamentos do governo.
- 63 – Avalia a satisfação dos clientes, necessidades e preferências.
- 71 – Avalia os descontos e condições de pagamentos dos fornecedores.
- 70 – Avalia a qualidade das informações dos professores.
- 65 – Avalia o tempo de permanência dos alunos na escola.
- 82 – Conhece e acompanha a cultura, crenças e valores da região.
- 80 – Acompanha a evolução tecnológica do setor educacional.
- 73 – Avalia as mudanças e tendências do setor de serviços educacionais.
- 72 – Avalia o desempenho do setor educacional particular.
- 66 – Avalia a frequência de utilização de atividades extras ofertadas pela escola aos clientes.
- 49 – Avalia os níveis de vagas da escola.
- 46 – Estabelece os preços a partir da estrutura/planilha de custos.
- 61 – Avalia o comportamento de matrícula dos clientes.
- 48 – Avalia resultados das práticas de descontos de mensalidade.

– **com pequena frequência**

- 56 – Avalia as informações de desempenho financeiro dos concorrentes.

TABELA 24 – Quanto ao processo de difusão interna e externa das informações (formal e informal)

QUESTÃO – Grupo V	VALOR MÉDIO	DESVIO PADRÃO
84. As informações sobre os clientes e concorrentes são compartilhadas efetivamente entre diretoria/marketing e demais departamentos	4,69	1,42
85. A escola faz circular periodicamente documentos, entre os envolvidos, que fornecem informações sobre seus clientes	4,03	1,74
86. A informação de sua escola é divulgada em entidades do setor	2,52	1,65
87. A escola realiza sessões de capacitação, reciclagem aos funcionários sobre a mudança do comportamento e exigências e perfil dos clientes	4,52	1,39
88. A escola divulga seus indicadores de desempenho em artigos de revistas, rádio, TV, jornais e conferências	2,29	1,53
89. As informações sobre clientes, fornecedores externos e concorrentes são compartilhadas com profissionais de outras áreas	2,91	1,56

FONTE: Coleta de dados

Procedendo à mesma estrutura de análise, verifica-se que, em relação ao processo de difusão interna e externa das informações (formal e informal), as escolas realizam com:

– **com grande frequência**

- 84 – As informações sobre os clientes e concorrentes são compartilhadas efetivamente entre diretoria/marketing e demais departamentos
- 87 – A escola realiza sessões de capacitação, reciclagem aos funcionários sobre a mudança do comportamento e exigências e perfil dos clientes

– **com pequena frequência**

- 86 – A informação da sua escola é divulgada em entidades do setor.
- 88 – A escola divulga seus indicadores de desempenho em artigos de revistas, rádio, TV, jornais e conferências.
- 89 – As informações sobre clientes, fornecedores externos e concorrentes são compartilhadas com profissionais de outras áreas.

TABELA 25 – Quanto à importância e necessidade das informações para a tomada de decisões

QUESTÃO – Grupo VI	VALOR MÉDIO	DESVIO PADRÃO
91. A informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa	4,98	1,19
92. Sua escola utiliza muito mais informações dos seus clientes do que de seus concorrentes	5,07	1,11
93. O processo de fazer pesquisa esclarece o entendimento sobre o setor em que a escola atua	4,85	1,19
94. A informação de mercado reduz a incerteza na tomada de decisões	4,71	1,26
95. A habilidade de tomar decisões tem sido mais eficaz com as pesquisas de mercado	4,57	1,25
96. Na escola conhece-se bem os concorrentes	4,49	1,32
97. As decisões requerem informações de mercado	4,39	1,26
98. As informações de mercado são utilizadas para tomar decisões específicas	4,23	1,30
99. Geralmente há falta de informações quando se tomam as decisões	2,74	1,33
100. O interesse em receber informações relevantes tem aumentado com a competitividade	4,67	1,25
101. A escola investe tempo e dinheiro em buscar, organizar e analisar as informações	4,05	1,39

FONTE: Coleta de dados

Quanto à importância e necessidade das informações para a tomada de decisões, as escolas pesquisadas informaram que realizam:

– com grande frequência

- 92 – Sua escola utiliza muito mais informações dos seus clientes do que de seus concorrentes.
- 91 – A informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa.
- 93 – O processo de fazer pesquisa esclarece o entendimento sobre o setor em que a escola atua.
- 94 – A informação de mercado reduz a incerteza na tomada de decisões.

– com pequena frequência

- 99 – Geralmente há falta de informações quando se tomam as decisões.

TABELA 26 – Quanto ao uso de instrumentos para a coleta de informações

QUESTÃO – GRUPO VII	VALOR MÉDIO	DESVIO PADRÃO
103. Utiliza questionários de pesquisa	3,68	1,60
104. Utiliza telemarketing/SAC	1,98	1,41
105. Utiliza mala-direta para coletar informações	2,54	1,60
106. Utiliza caixa de sugestões para coletar informações	3,16	1,72
107. Utiliza ouvidoria para coletar informações	2,77	1,74
108. Utiliza Internet para coletar informações	2,96	1,79
109. Utiliza contatos pessoais para coletar informações	4,90	1,30
110. Utiliza contatos telefônicos para coletar informações	4,60	1,46

FONTE: Coleta de dados.

A análise do fator relacionado ao uso de instrumentos para a coleta de informações, apresenta os resultados em função do nível de frequência de utilização por parte das escolas pesquisadas.

– com grande frequência

- 109 – Utiliza contatos pessoais para coletar informações.
- 110 – Utiliza contatos telefônicos para coletar informações.

– com pequena frequência

- 104 – Utiliza Telemarketing/SAC.
- 105 – Utiliza mala-direta para coletar informações.
- 107 – Utiliza ouvidoria para coletar informações.
- 108 – Utiliza a Internet para coletar informações.
- 103 – Utiliza questionário de pesquisa.
- 106 – Utiliza caixa de sugestão.

6.4 ETAPA IV – ANÁLISE DA VARIÂNCIA POR CARACTERÍSTICA

A Etapa IV das análises estatísticas, corresponde ao processo de verificação do comportamento médio das variáveis em cada um dos grupos quando relacionados aos estratos de caracterização da escola .

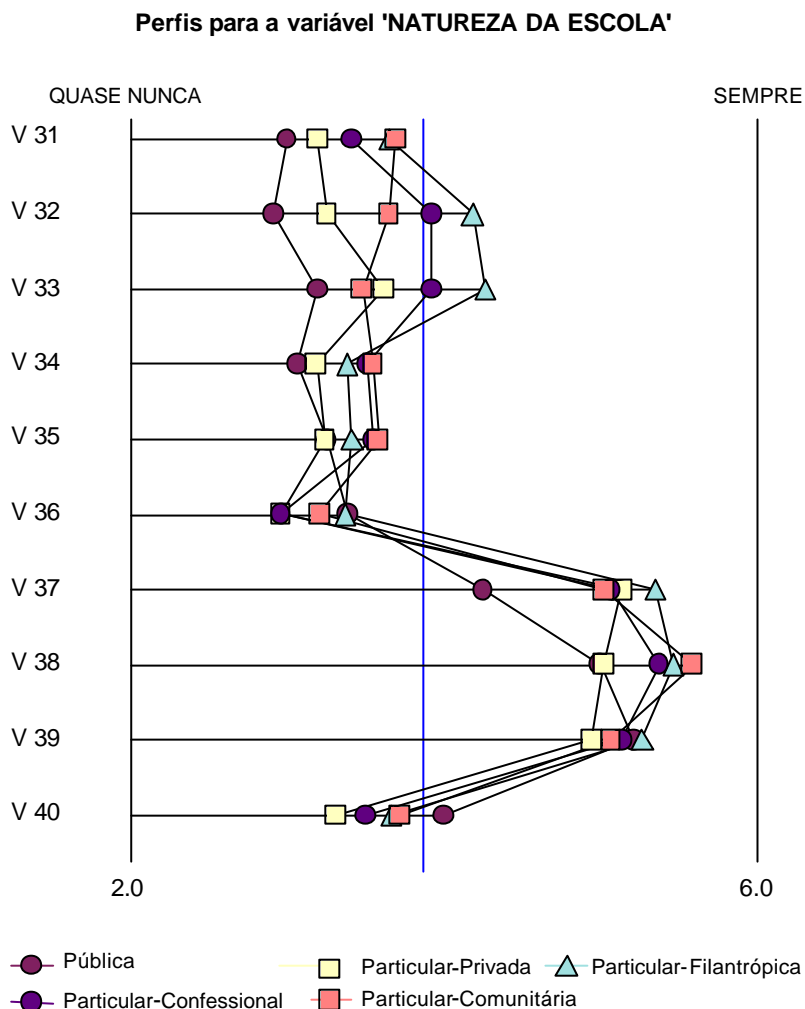
Foram definidos como estratos de avaliação, a natureza da escola, a finalidade da escola, o porte do faturamento da escola e a existência de um departamento ou setor de marketing na escola.

Os resultados foram analisados em conformidade com os pressupostos para os testes da ANOVA e para as variáveis significativas foram indicados o *p-value* (*nível de significância*).

Em cada uma das análises das características por grupo, estão apresentados os gráficos de perfis das variáveis do grupo.

6.4.1 Natureza da Escola

Procedendo o tratamento estatístico da Análise da Variância (ANOVA) entre a natureza da escola e os diferentes grupos de pesquisa, obtiveram-se os seguintes resultados significativos.



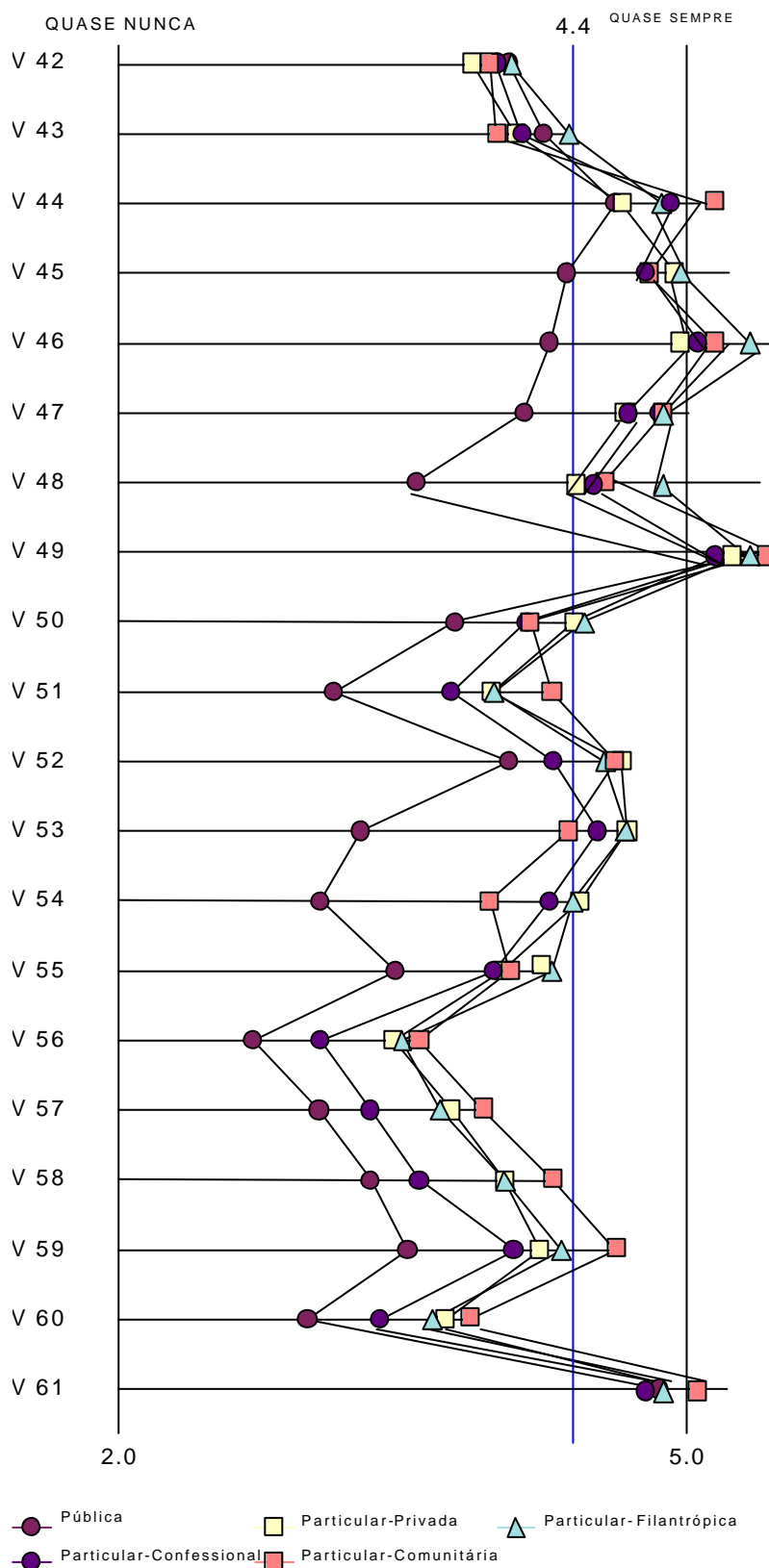
A ANOVA e o mapa de perfis mostram que as escolas públicas diferem significativamente ($p < 0,05$) das demais nas seguintes variáveis de pesquisa; (V 19) – coleta de informações sobre a situação econômica de seus cliente (acima da média); (V 32) – utiliza para a tomada de decisões de consultores e assessoria jurídica (abaixo da média); (V 37) – coleta informações em base de dados internas (abaixo da média).

As escolas comunitárias diferem significativamente ($p < 0,05$) na questão relacionada ao (V 28) – acompanhamento do noticiário através da Rádio (acima da média) e juntamente com as escolas filantrópicas (também acima da média) na (V 38) – coleta informações dos seus assessores ou superiores para apoiar suas decisões.

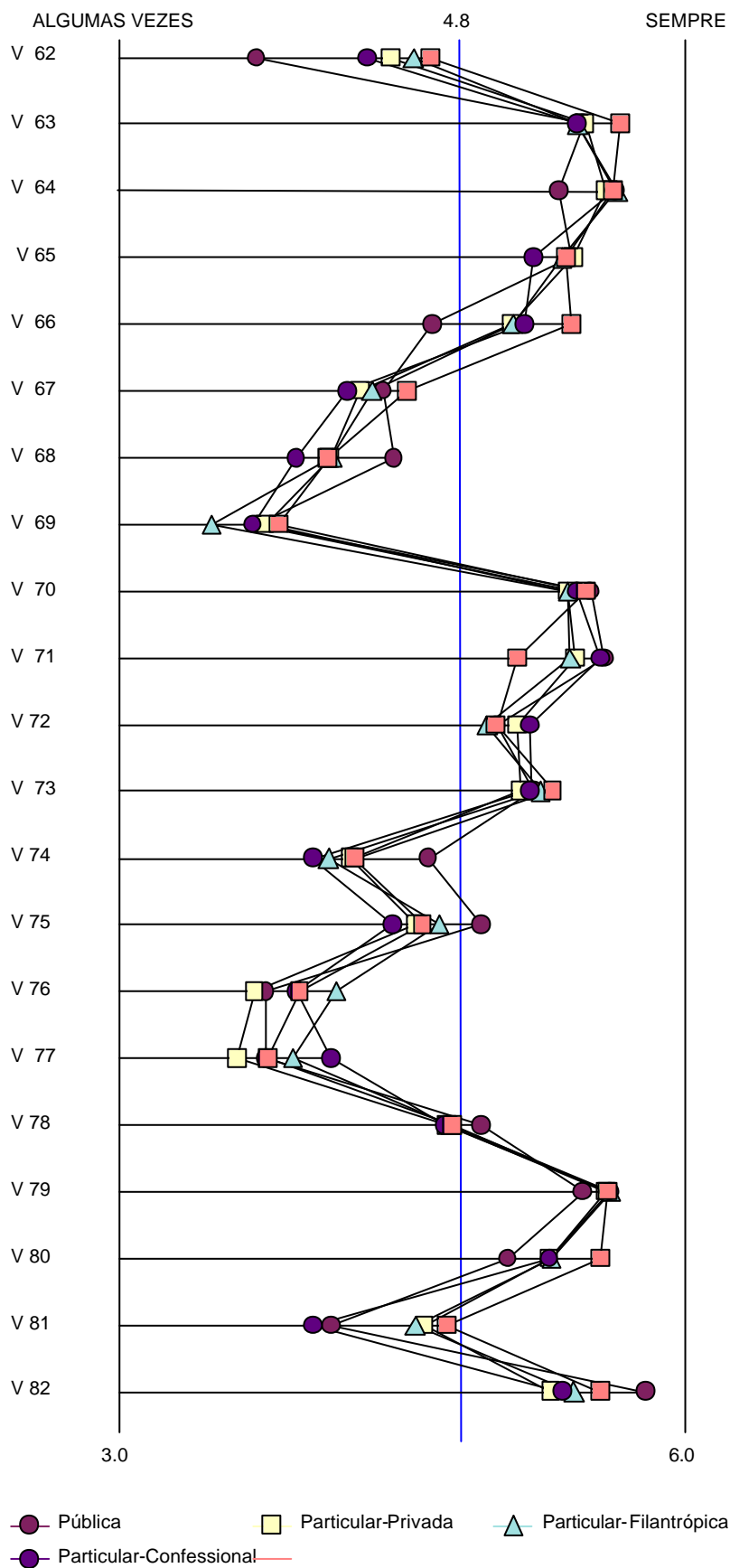
b) NATUREZA X GRUPO IV – Utilização das informações para apoio às decisões de mercado

Gráfico 2 – Natureza X Grupo IV – utilização da informação

Perfis para a variável 'NATUREZA DA ESCOLA'



Perfis para a variável 'NATUREZA DA ESCOLA'



As questões mais relevantes nessa análise entre a natureza das escolas e a utilização da informação como apoio às decisões, cabem às:

- Escolas públicas que diferem significativamente das demais no que se refere às variáveis: (V 53) – avalia estratégias de preços praticadas pela concorrência (abaixo da média); (V 54) – avalia as estratégias descontos da concorrência (abaixo da média) e (V 82) – conhece e acompanha a cultura, crenças e valores da região (acima da média).
- escolas filantrópicas que avaliam os (V 48) – resultados das práticas de descontos de mensalidades praticados pela escola (acima da média); (V 46) – estabelece os preços a partir da estrutura/planilha de custos (abaixo da média).

c) NATUREZA x GRUPO V – DIFUSÃO

A tabela abaixo mostra os resultados desse cruzamento.

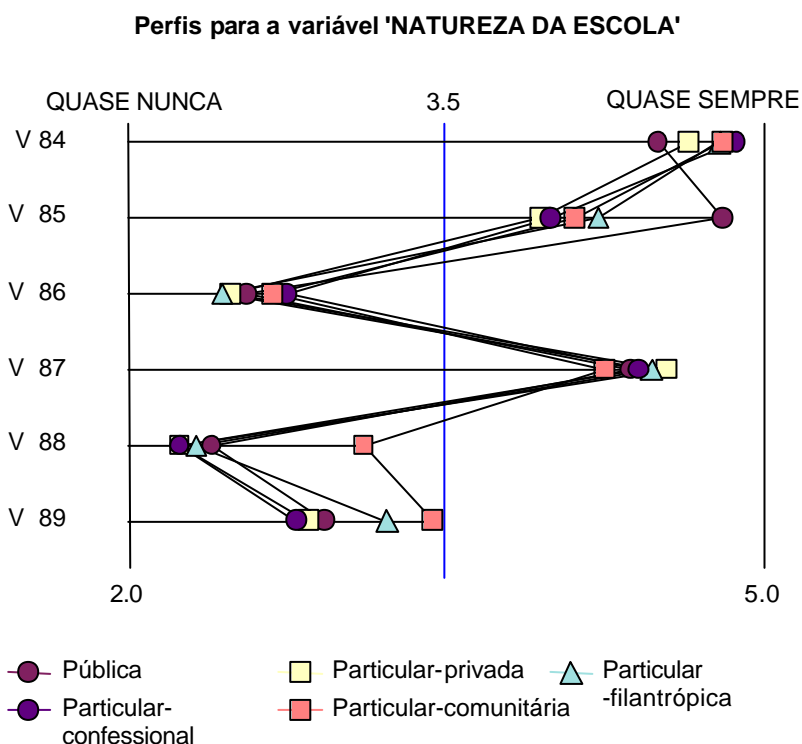
TABELA 27 – Natureza x Grupo V – Difusão

NATUREZA DA ESCOLA	V 84	V 85	V 86	V 87	V 88	V 89
Pública	16 (4,5)	16 (4,8)	16 (2,6)	16 (4,4)	15 (2,4)	16 (2,9)
Particular – privada	490 (4,7)	486 (4,0)	477 (2,5)	493 (4,5)	495 (2,2)	488 (2,9)
Particular – filantrópica	70 (4,8)	71 (4,2)	69 (2,4)	71 (4,5)	70 (2,3)	71 (3,2)
Particular – confessional	50 (4,9)	51 (4,0)	52 (2,8)	53 (4,4)	53 (2,2)	48 (2,8)
Particular – comunitária	27 (4,8)	27 (4,1)	25 (2,7)	27 (4,3)	27 (3,1)	27 (3,4)
CONJUNTO	662 (4,7)	660 (4,0)	648 (2,5)	669 (4,5)	668 (2,3)	659 (2,9)

FONTE: Coleta de dados.

Observa-se que as escolas públicas apresentam um comportamento significativamente superior às demais na variável “a escola faz circular periodicamente documentos entre os envolvidos”, e as escolas comunitárias têm um comportamento significativamente superior às demais na divulgação de seus indicadores de desempenho (V 88).

Gráfico 3 Natureza x Grupo V – Difusão



d) NATUREZA x GRUPO VI – importância e necessidade

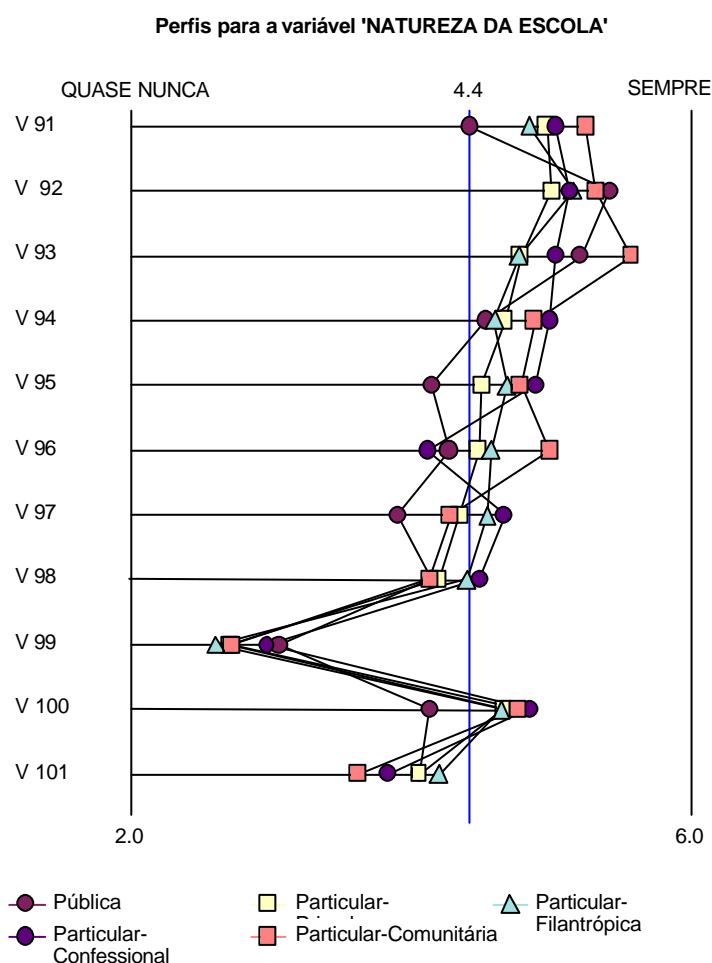
TABELA 28 – Natureza x Grupo VI

NATUREZA DA ESCOLA	V 91	V 92	V 93	V 94	V 95	V 96	V 97	V 98	V 99	V 100	V 101
Pública	4.43	5.43	5.21	4.54	4.15	4.29	3.92	4.15	3.07	4.14	4.07
Particular – privada	4.99	5.02	4.79	4.68	4.52	4.50	4.36	4.21	2.72	4.67	4.07
Particular – filantrópica	4.86	5.17	4.78	4.61	4.69	4.58	4.56	4.41	2.62	4.66	4.20
Particular – confessional	5.04	5.15	5.04	5.00	4.90	4.14	4.68	4.50	2.98	4.86	3.84
Particular – comunitária	5.26	5.33	5.58	4.89	4.80	5.00	4.30	4.15	2.73	4.78	3.63
CONJUNTO	4.98	5.07	4.85	4.71	4.57	4.49	4.39	4.23	2.74	4.67	4.05

FONTE: Coleta de dados.

Nesta análise verifica-se que a escola particular – comunitária apresenta-se significativamente superior à média do conjunto quanto (V 93) ao processo de fazer pesquisa esclarece o entendimento sobre o setor em que a escola atua e (V 96) “na escola conhece-se bem os concorrentes”. O conjunto de escolas percebe que geralmente há falta de informações quando se tomam as decisões (V 99).

GRÁFICO 4 – Natureza x importância

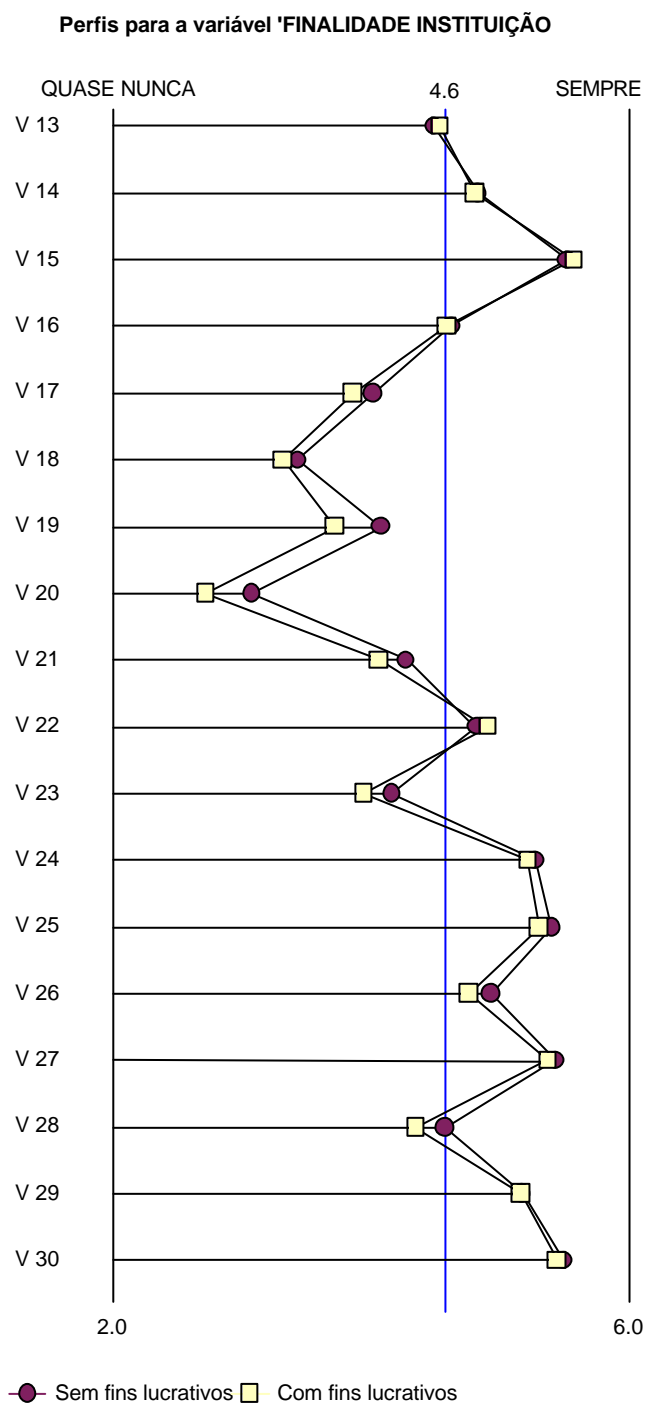


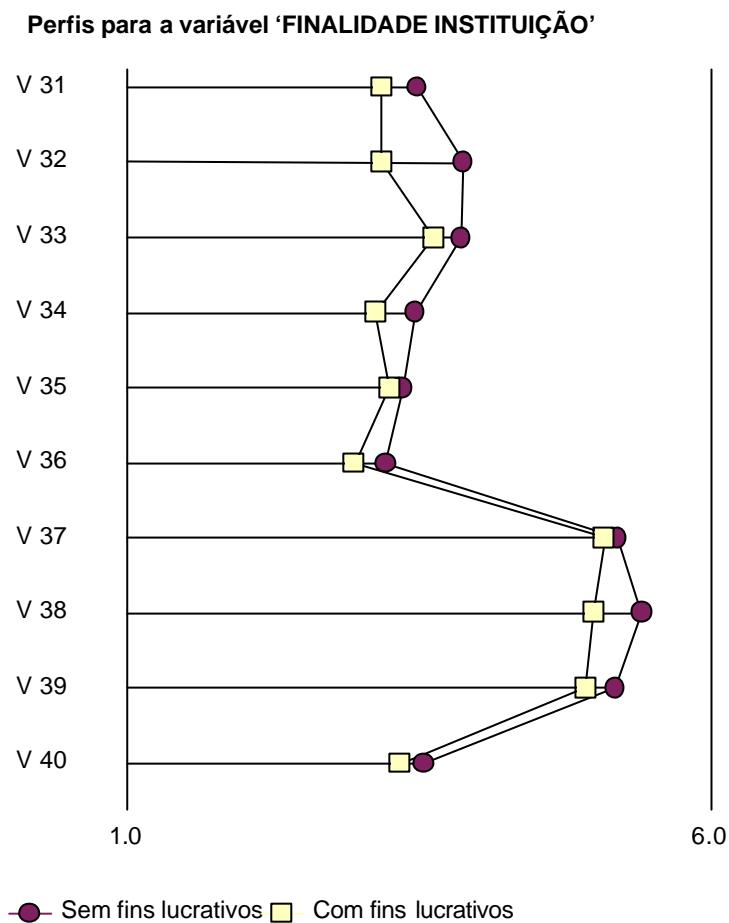
6.4.2 Finalidade da Instituição

Procedendo o tratamento estatístico da Análise da Variância (ANOVA) entre a finalidade da escola e os diferentes grupos pesquisados, obtiram-se os seguintes resultados significativos.

a) FINALIDADE X GRUPO III – COLETA

Gráfico 6 – Finalidade x coleta





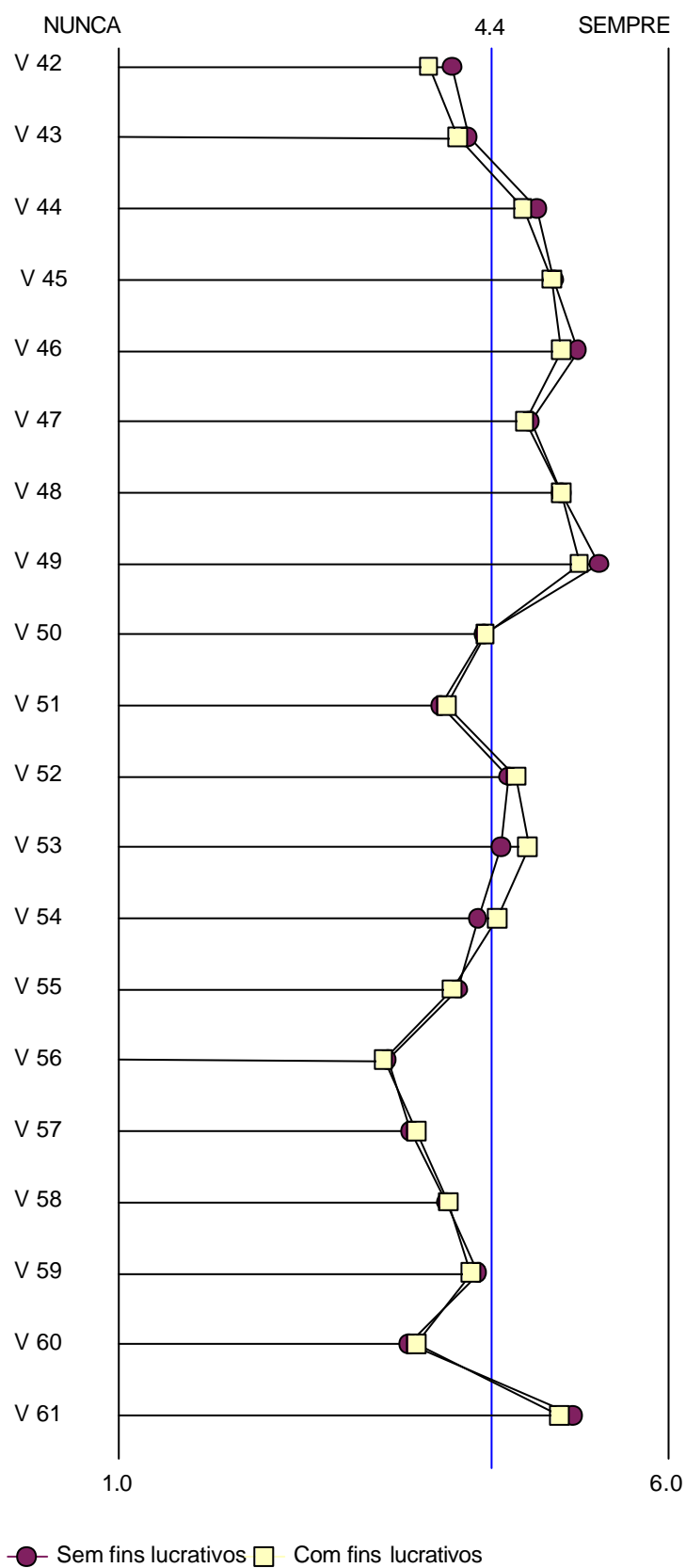
Na avaliação da variável (V 32) – utiliza para a tomada de decisões de consultores e assessoria jurídica, as escolas com fins lucrativos têm comportamento significativamente diferente das escolas sem fins lucrativos ($p = 0,001$), ou seja, a média das escolas sem fins lucrativos é superior. Em relação à (V 38) – coleta de informações dos seus assessores ou superiores para apoiar suas decisões, a média é significativamente superior nas escolas sem fins lucrativos.

b) FINALIDADE X GRUPO IV – Utilização das informações para apoio às decisões

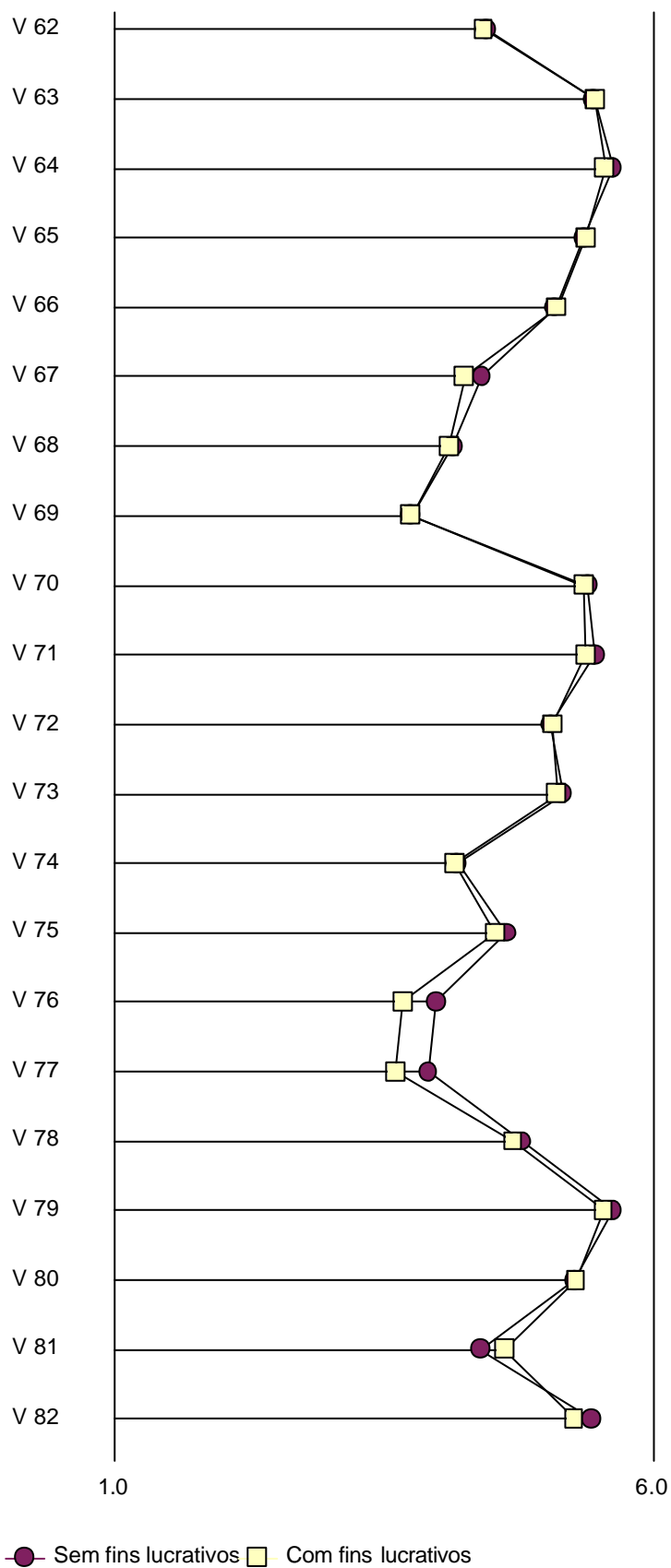
Não houve diferenças significativas entre as variáveis e também dentro das variáveis por finalidade da instituição.

GRÁFICO 7 – Finalidade x utilização

Perfis para a variável 'FINALIDADE INSTITUIÇÃO



Perfis para a variável 'FINALIDADE INSTITUIÇÃO'



c) FINALIDADE X GRUPO V – difusão

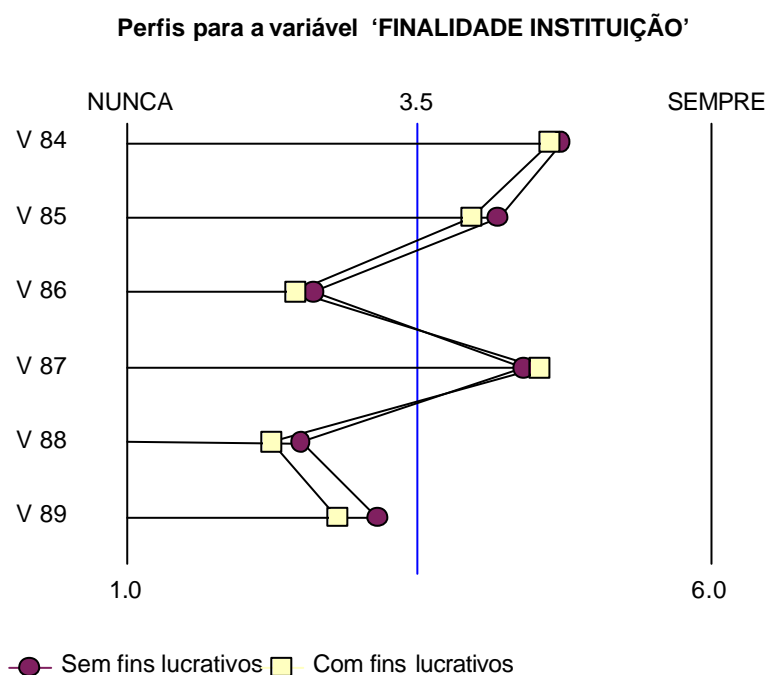
TABELA 30 – Finalidade X Grupo V

FINALIDADE INSTITUIÇÃO	V 84	V 85	V 86	V 87	V 88	V 89
Sem fins lucrativos	194 (4,7)	196 (4,2)	194 (2,6)	198 (4,4)	196 (2,5)	194 (3,1)
Com fins lucrativos	425 (4,6)	421 (4,0)	413 (2,5)	426 (4,5)	428 (2,2)	423 (2,8)
CONJUNTO	662 (4,7)	660 (4,0)	648 (2,5)	669 (4,5)	668 (2,3)	659 (2,9)

FONTE: Coleta de dados.

O resultado mostra que os critérios (variáveis) (V 88) – a escola divulga seus indicadores de desempenho e (V 89) – as informações sobre clientes, fornecedores externos e concorrentes são compartilhadas com profissionais de outras áreas, como significativamente diferentes dos demais ($p < 0,05$), ou seja são pouco utilizadas, independentemente da finalidade da instituição .

GRÁFICO 8 – Finalidade x difusão



D) FINALIDADE X GRUPO VI – IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE

Tabela 31 – Finalidade x Grupo VI

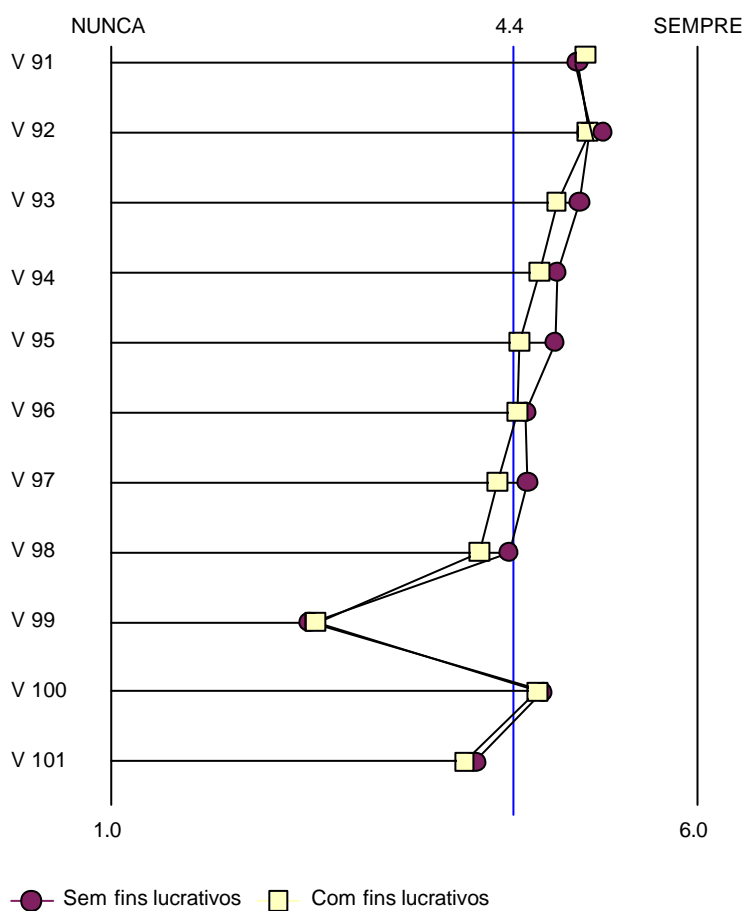
FINALIDADE INSTITUIÇÃO	V 91	V 92	V 93	V 94	V 95	V 96	V 97	V 98	V 99	V100	V101
Sem fins lucrativos	5,0	5,1	5,0	4,8	4,8	4,5	4,6	4,4	2,7	4,7	4,1
Com fins lucrativos	5,0	5,1	4,8	4,7	4,5	4,5	4,3	4,2	2,8	4,7	4,0
CONJUNTO	5,0	5,1	4,9	4,7	4,6	4,5	4,4	4,2	2,7	4,7	4,1

FONTE: Coleta de dados

A Análise da Variância mostra que as variáveis (V 93) – o processo de pesquisa esclarece o entendimento sobre o setor; (V 95) – a habilidade de tomar decisões tem sido mais eficaz com as pesquisas de mercado; (V 97) – as decisões requerem informações do mercado e (V 98) – as informações do mercado são utilizadas para tomar decisões específicas, diferem significativamente das demais variáveis ($p < 0,05$).

GRÁFICO 9 – Finalidade x importância e necessidade

Perfis para a variável 'FINALIDADE INSTITUIÇÃO'



e) FINALIDADE X GRUPO VII – USO DE INSTRUMENTOS DE COLETA

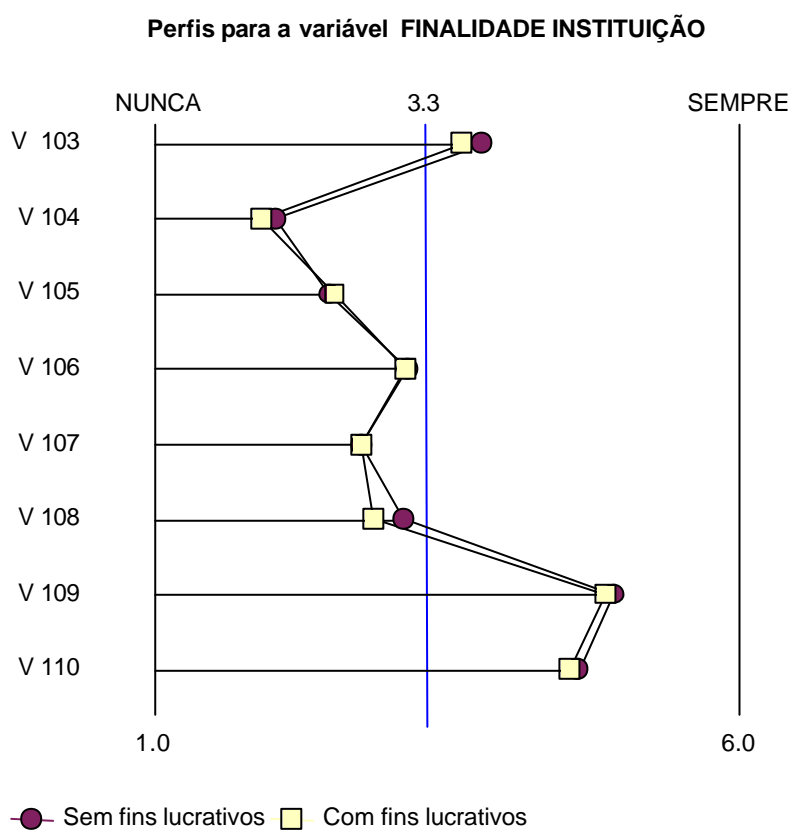
TABELA 32 - Finalidade X Grupo VII

FINALIDADE INSTITUIÇÃO	V 103	V 104	V 105	V 106	V 107	V 108	V 109	V 110
Sem fins lucrativos	3.81	2.04	2.51	3.17	2.78	3.13	4.94	4.63
Com fins lucrativos	3.63	1.93	2.55	3.15	2.77	2.88	4.87	4.56
CONJUNTO	3.68	1.98	2.54	3.16	2.77	2.96	4.90	4.60

FONTE: Coleta de dados

A ANOVA nessa análise não considerou como estatisticamente significativas as diferenças encontradas entre as variáveis do Grupo VII – uso de instrumentos para coleta de informações em função da finalidade da instituição.

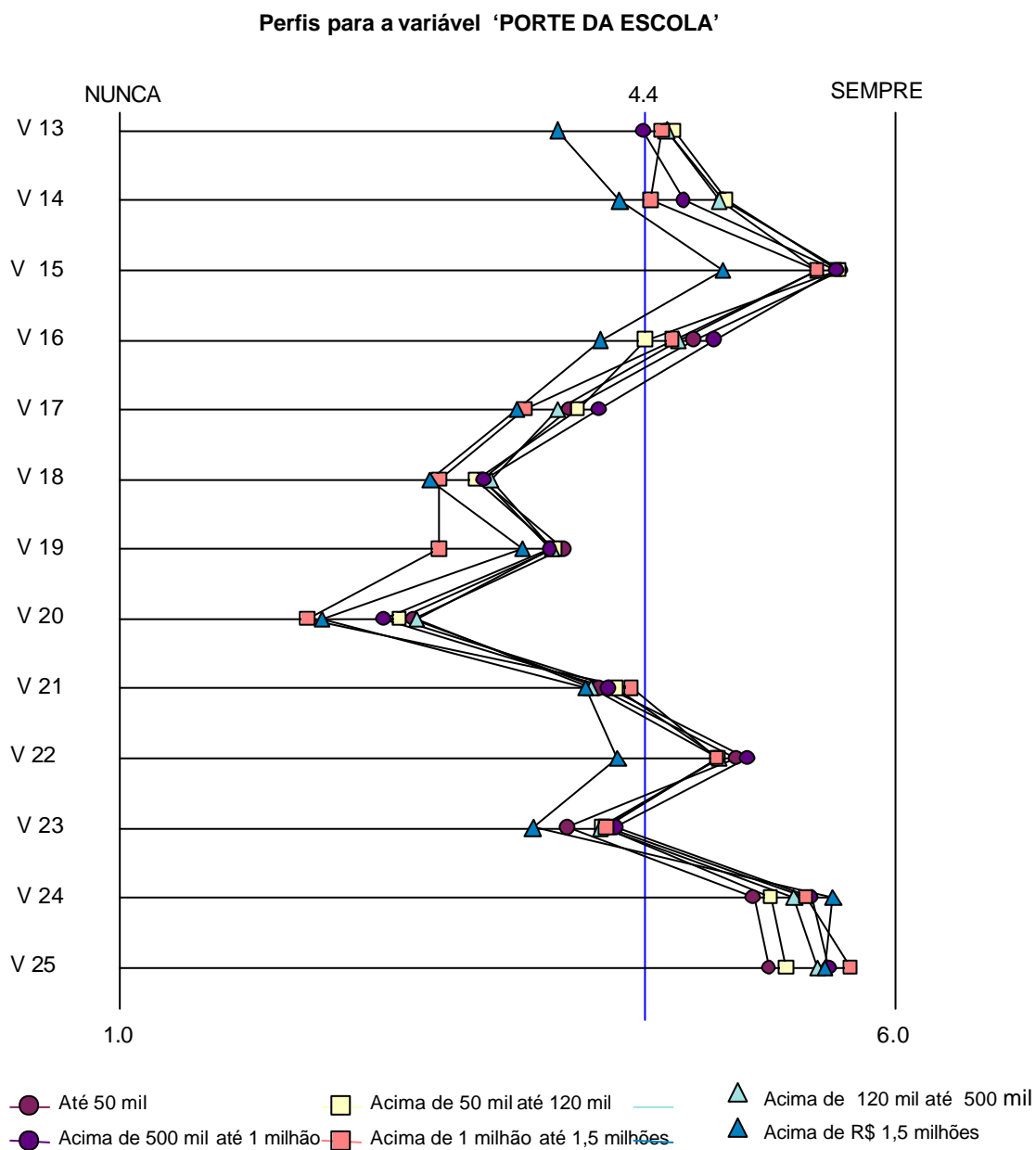
Gráfico 10– Finalidade x uso de instrumentos



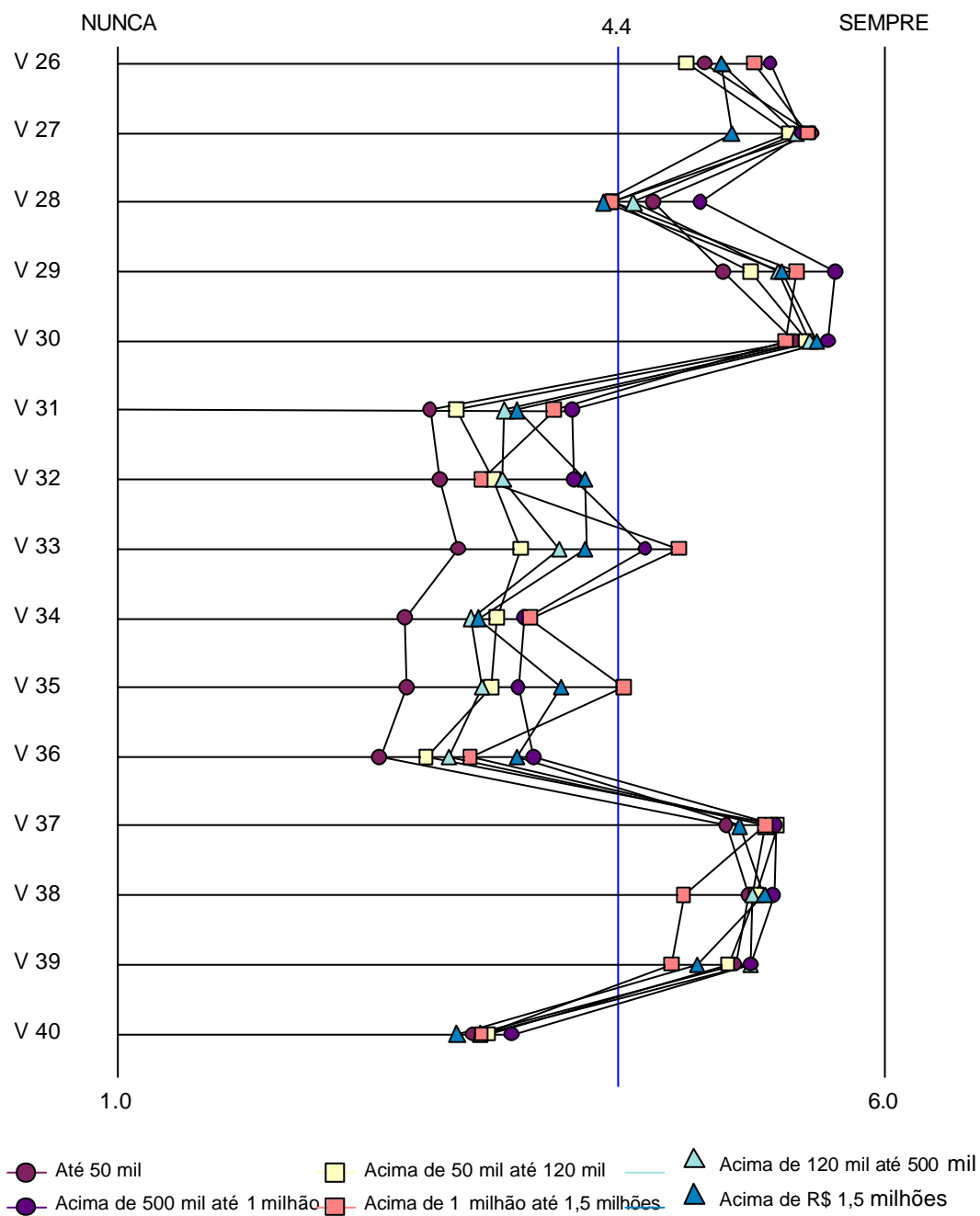
6.4.3 Porte do faturamento da escola

a) PORTE X GRUPO III – COLETA

GRÁFICO 11 – Porte x Coleta



Perfis para a variável PORTE DA ESCOLA



Os dados revelam, por meio da ANOVA, existir diferenças significativas no comportamento das respostas das escolas em função do porte de faturamento anual, delas.

As seguintes variáveis foram discriminadas dentro do conjunto:

15 – Escuta continuamente as reclamações dos clientes ($p = 0,0021$),

25 – Realiza leitura de revistas e periódicos de atualidades ($p = 0,0067$)

26 – Realiza leitura de livros técnicos ($p = 0,0027$)

- 29 – Acompanha noticiário diário – jornal ($p = 0,004$).
- 31 – Acompanha noticiário diário – Internet ($p = 0,006$).
- 32 – Utiliza para tomada de decisões, consultores e assessoria jurídica ($p = 0,003$).
- 33 – Consulta informações de associações empresariais ($p = 0,001$).
- 34 – Consulta informações de universidades e instituições de pesquisa ($p = 0,0016$).
- 35 – Coleta informações em visitas a feiras nacionais e internacionais ($p = 0,001$).
- 36 – Coleta informações de mercado pela Internet ($p = 0,002$).

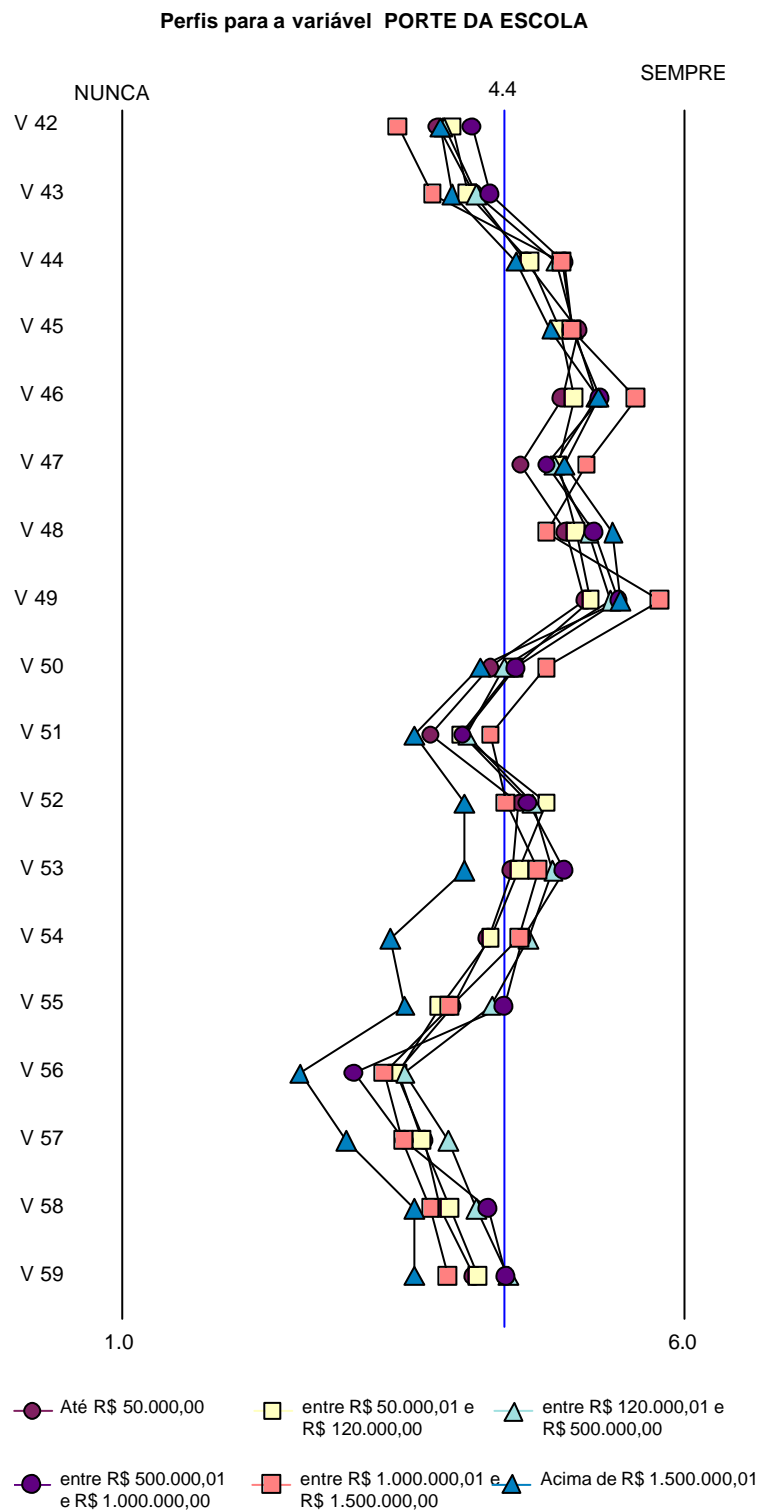
Dentro da estratificação pelo porte da escola, verifica-se que:

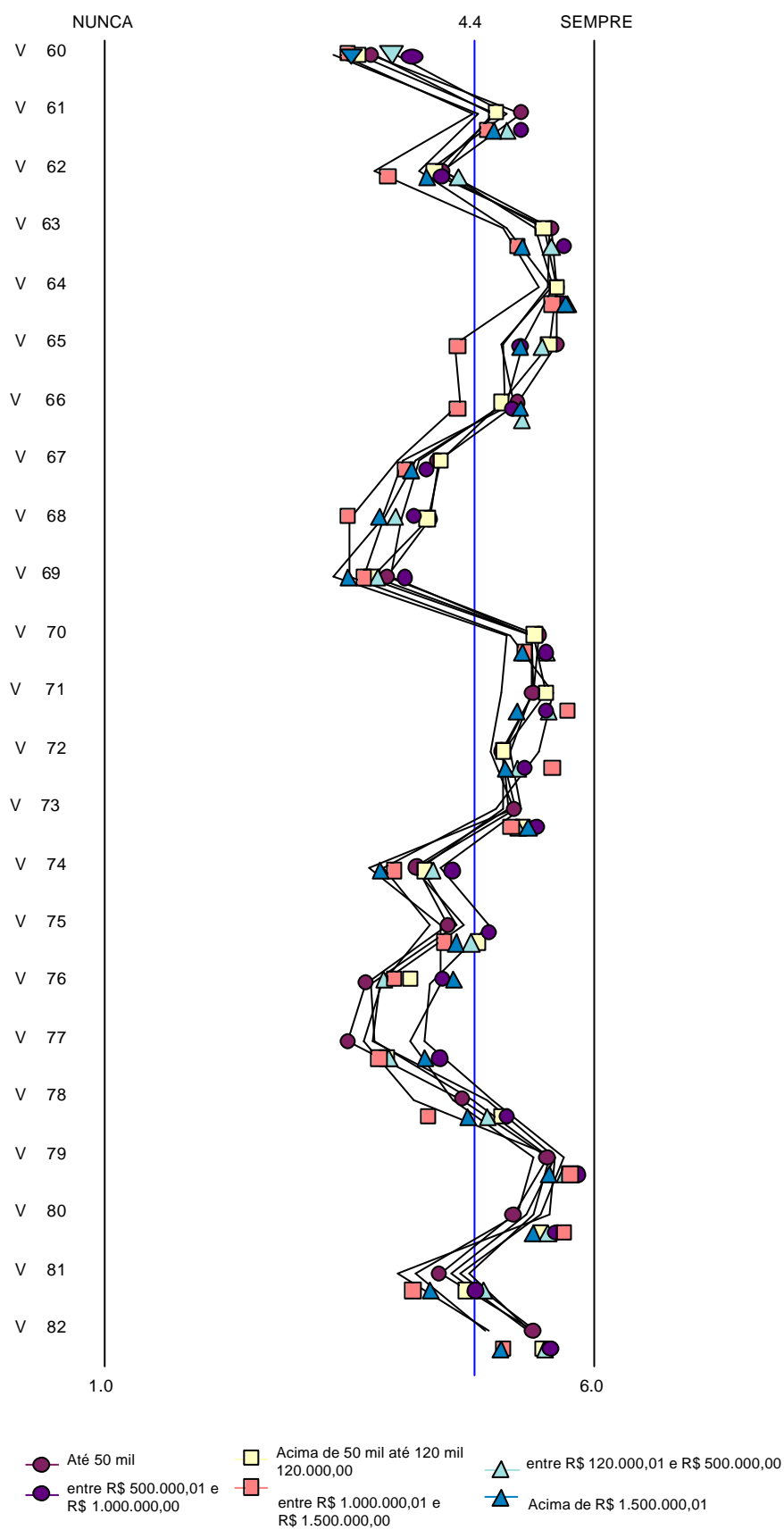
- As escolas chamadas pequenas, com faturamento anual até R\$ 50.000, apresentam média significativamente menor nas variáveis:
 - 29 – Acompanha noticiário diário – jornal
 - 31 – Acompanha noticiário diário – Internet
 - 32 – Utiliza para tomada de decisões, consultores e assessoria jurídica
 - 33 – Consulta informações de associações empresariais
 - 34 – Consulta informações de universidades e instituições de pesquisa
 - 35 – Coleta informações em visitas a feiras nacionais e internacionais
 - 36 – Coleta informações de mercado pela Internet
- As escolas com faturamento entre R\$ 1.000.000 e R\$ 1.500.000 demonstram um índice médio significativamente superior na variável 25 – Realiza leitura de revistas e periódicos de atualidades, enquanto as escolas com faturamento anual entre R\$ 500.000 e R\$ 1.000.0000 têm média significativamente superior na variável 26 – Realiza leitura de revistas e livros técnicos.

Por outro lado, o subgrupo das escolas com faturamento anual superior a R\$1.500.000, apresenta média significativamente inferior na variável 15 – escuta continuamente as reclamações dos clientes.

d) PORTE X GRUPO IV – UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

GRÁFICO 12 – Porte x utilização das informações





O teste da ANOVA indicou as seguintes variáveis com comportamento significativamente diferentes dentro desse grupo:

53 – Avalia estratégias de preços praticados pela concorrência ($p = 0,036$).

54 – Avalia estratégia de descontos da concorrência ($p = 0,0197$).

55 – Avalia o volume de matrículas dos concorrentes ($p = 0,042$).

65 – Avalia o tempo de permanência dos alunos na escola ($p = 0,001$).

68 – Avalia as características psicográficas dos clientes.

Na estratificação em análise, constata-se que: o conjunto das escolas com faturamento entre R\$ 500.000 e R\$ 1.000.000 tem média significativamente superior às demais na variável 77 (Acompanha os demais indicadores econômicos), enquanto o conjunto de escolas com faturamento anual acima de R\$ 1.500.000 apresenta comportamento médio significativamente inferior às demais, na variável 54 – Avalia estratégia de descontos da concorrência.

As escolas com faturamento até R\$ 50.000 apresentam comportamento médio significativamente superior na variável 65 (Avalia o tempo de permanência dos alunos na escola).

c) PORTE X GRUPO V – difusão

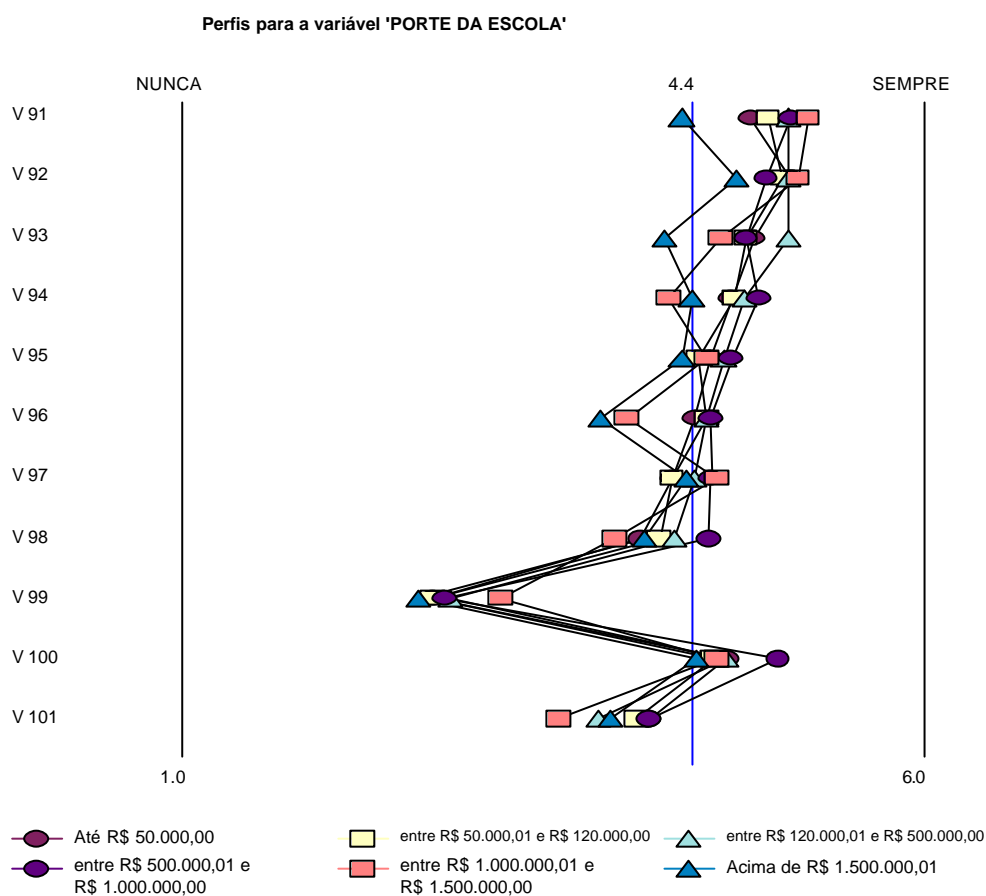
TABELA 33 – Porte x Grupo V

PORTE DA ESCOLA	V 84	V 85	V 86	V 87	V 88	V 89
Até R\$ 50.000,00	4.52	3.95	2.31	4.40	2.17	2.86
entre R\$ 50.000,01 e R\$ 120.000,00	4.71	3.89	2.63	4.52	2.32	2.99
entre R\$ 120.000,01 e R\$ 500.000,00	4.73	3.85	2.51	4.72	2.29	2.92
entre R\$ 500.000,01 e R\$ 1.000.000,00	4.85	4.47	2.85	4.80	2.50	2.96
entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 1.500.000,00	4.23	4.62	3.15	4.38	2.69	2.29
Acima de R\$ 1.500.000,01	4.72	4.53	2.31	4.06	2.41	3.06
CONJUNTO	4.69	4.03	2.52	4.52	2.29	2.91

FONTE: Coleta de dados

Em relação ao GRUPO V – Difusão, a única variável com comportamento significativamente diferente, apresentada pela ANOVA, foi a (V 85) – A escola faz circular periodicamente documentos ($p = 0,0487$).

GRÁFICO 14 – Porte x Importância e necessidade



e) PORTE X GRUPO VII – USO DE INSTRUMENTOS PARA A COLETA

TABELA 35 – Porte x Grupo VII

PORTE DA ESCOLA	V 103	V 104	V105	V 106	V 107	V 108	V109	V 110
Até R\$ 50.000,00	3.37	1.93	2.54	3.26	3.01	2.66	5.17	4.82
50.000,01 e 120.000,00	3.74	1.90	2.44	3.28	2.84	2.83	4.77	4.50
120.000,01 e 500.000,00	3.67	2.08	2.44	3.04	2.66	3.12	4.98	4.68
500.000,01 e 1.000.000,00	3.98	2.38	2.93	3.25	2.93	3.69	4.84	4.40
1.000.000,01 e 1.500.000,00	4.43	2.29	3.14	2.93	2.86	3.00	4.36	4.43
Acima de 1.500.000,01	3.47	2.29	2.61	2.94	2.29	3.41	4.17	3.56
CONJUNTO	3.68	1.98	2.54	3.16	2.77	2.96	4.90	4.60

FONTE: Coleta de dados.

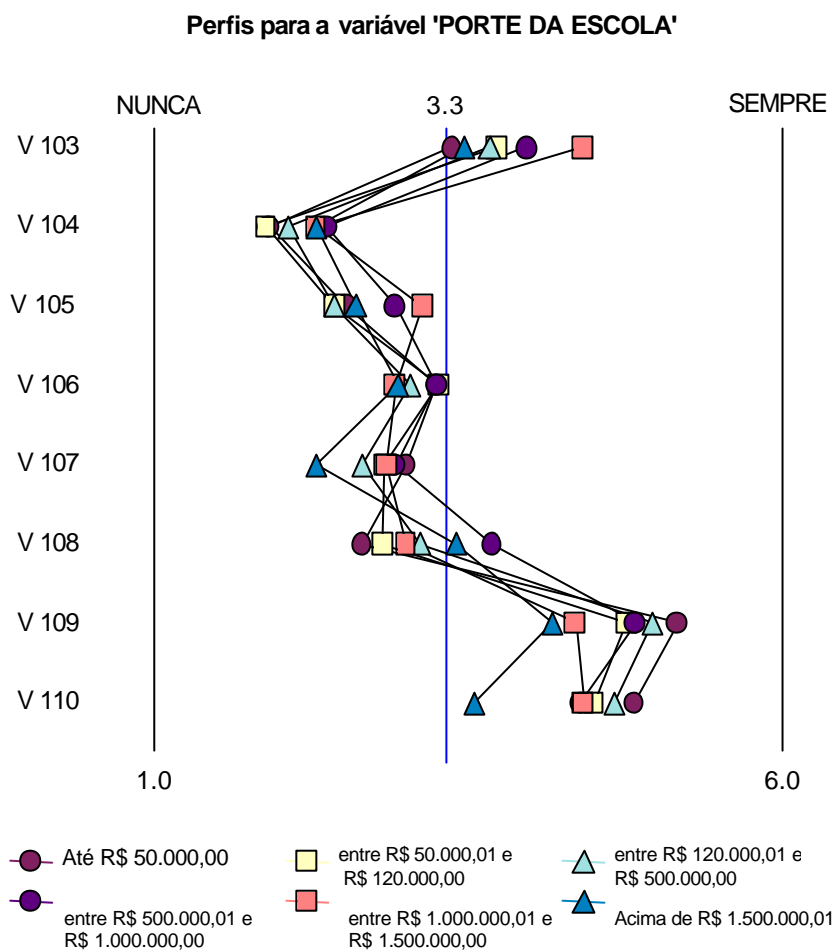
As seguintes variáveis foram significativamente diferentes das demais:

- 103 – Utiliza questionários de pesquisa ($p = 0,0195$).
- 108 – Utiliza Internet para coletar informações ($p = 0,0016$).
- 109 – Utiliza contatos pessoais para coletar informações ($p = 0,0012$).
- 110 – Utiliza contatos telefônicos para coletar informações ($p = 0,004$).

Nesse conjunto de variáveis significativas, constata-se que:

- as escolas com faturamento superior a R\$ 1.500.000 apresentam médias significativamente inferiores nas variáveis 109 e 110 (utiliza contatos pessoais e utiliza contatos telefônicos, respectivamente);
- o grupo de escolas com faturamento até R\$ 50.000, por sua vez, apresenta média inferior na variável 103 (Utiliza questionários de pesquisa) e média superior na variável 109 (Utiliza contatos pessoais para coletar informações). A escola por ser pequena consegue ainda obter sucesso utilizando-se desses instrumentos;
- grupo das escolas com faturamento entre R\$ 500.000 e R\$ 1.000.000 obteve médias significativamente superiores nas variáveis 103 e 108 (Utiliza questionários de pesquisa e Utiliza Internet para coletar informações), e o grupo de escolas com faturamento entre R\$ 1.000.000 e R\$ 1.500.000 apresentou média superior na variável 103 (Utiliza questionários de pesquisa). A escola por ser grande utiliza-se do instrumento que facilitará atingir a todos com rapidez, baixo custo e garantindo eficiência no resultado – tabulação.

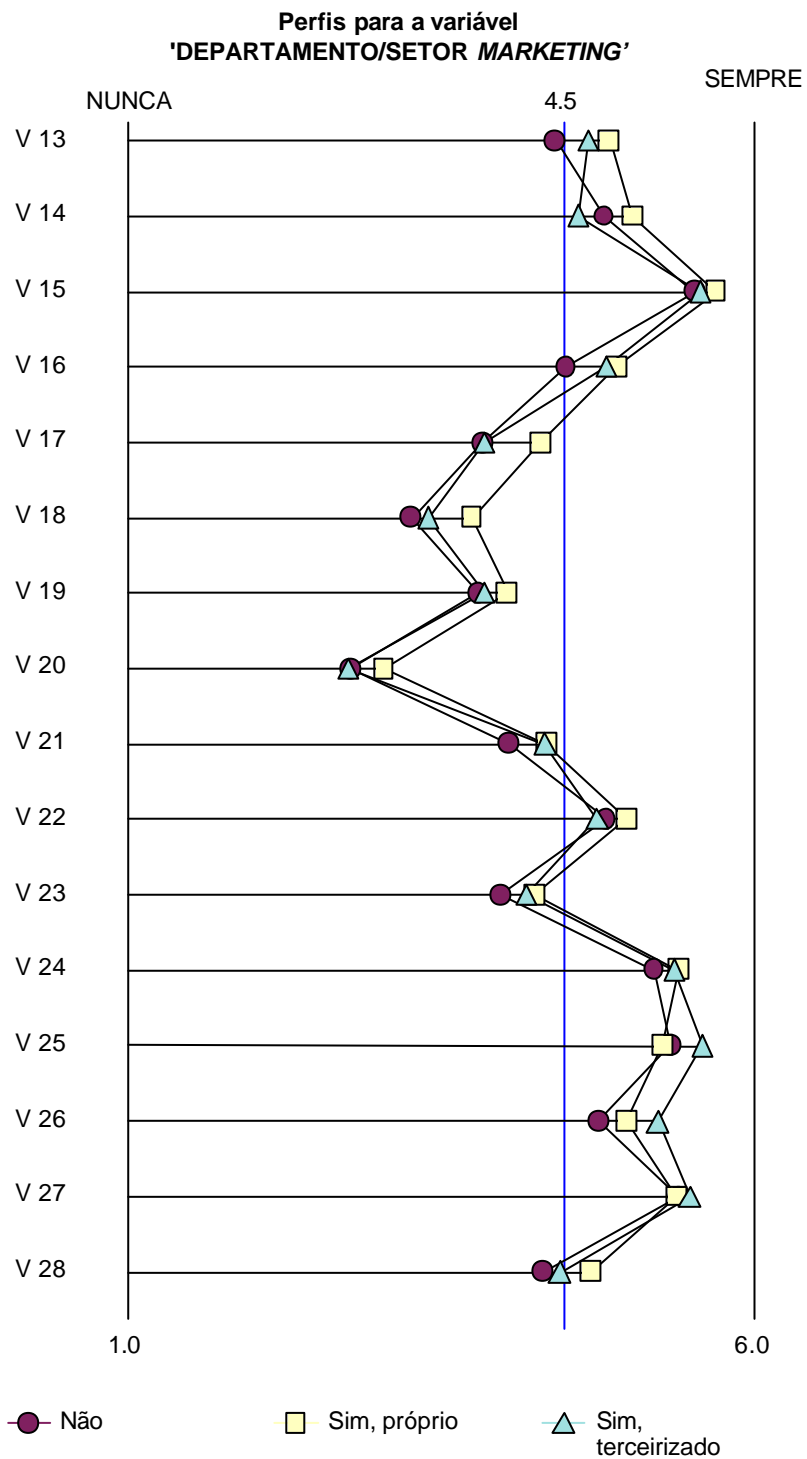
GRÁFICO 15 – Porte x uso de instrumentos

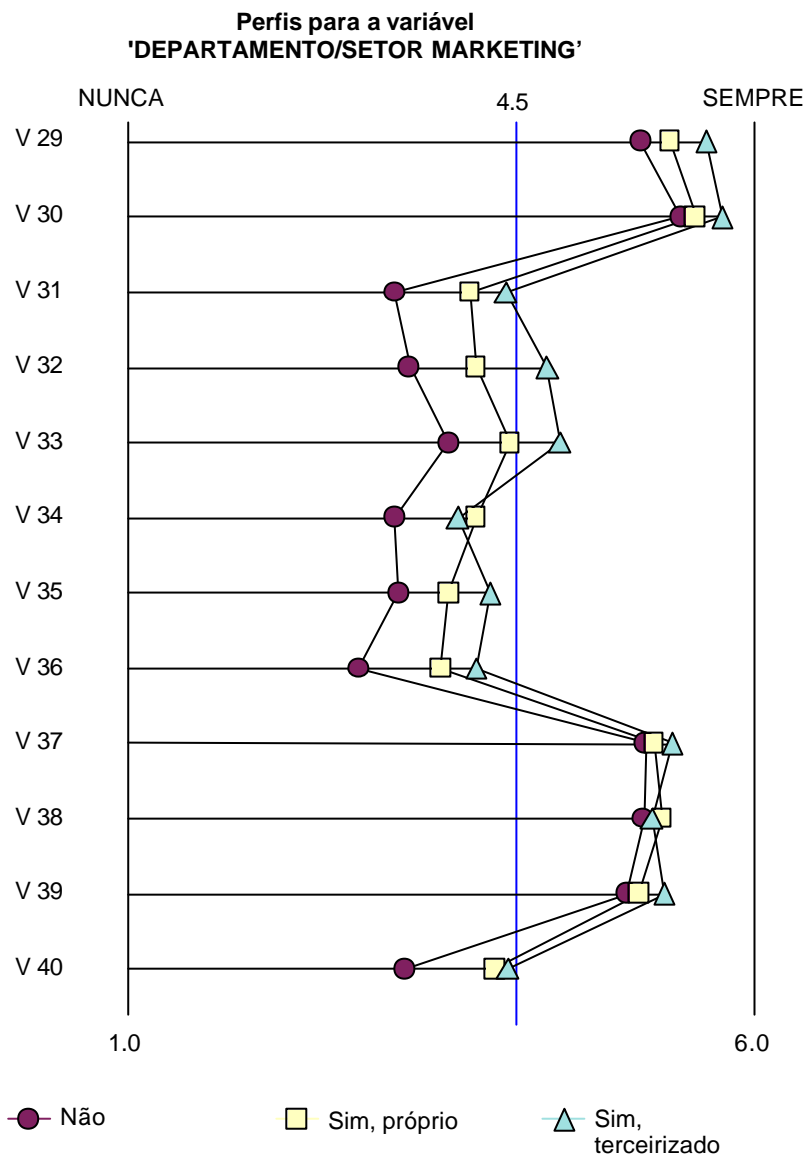


6.4.4 Departamento/Setor de marketing

a) MARKETING X GRUPO III – COLETA

Gráfico 16 – Marketing x Coleta





A análise, por meio da ANOVA, indica existir diferenças significativas no comportamento das respostas das escolas em função da existência ou não do departamento ou setor de marketing na escola.

As seguintes variáveis foram discriminadas dentro do conjunto:

13 – Coleta informações dos clientes sobre suas necessidades e desejos

16 – Escuta comentários informais sobre atividades dos clientes ($p = 0,014$)

17 – Coleta informações dos clientes, visando identificar as ações dos concorrentes ($p = 0,0032$)

18 – Coleta informações dos fornecedores, visando identificar as atividades dos concorrentes ($p = 0,00345$)

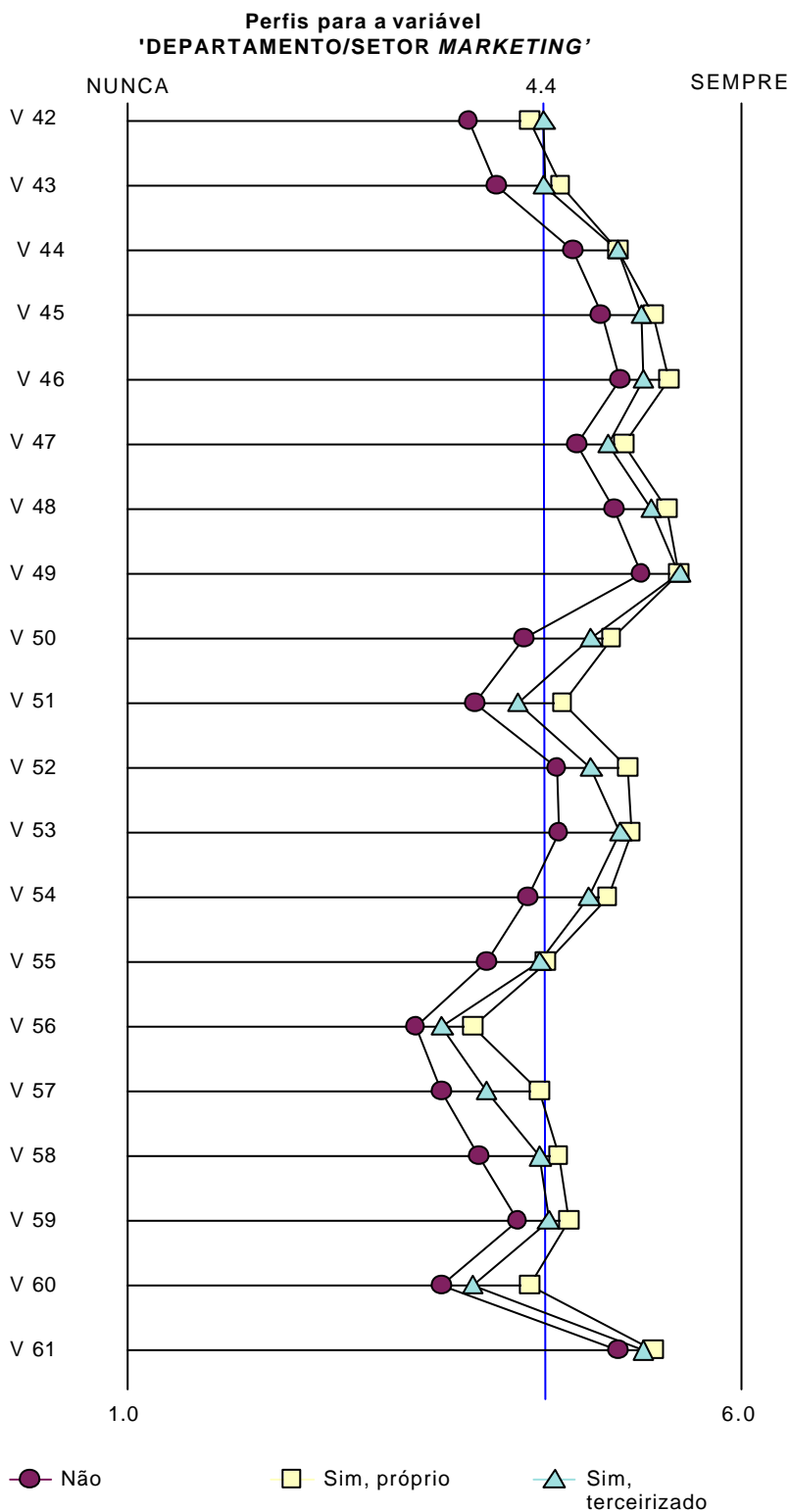
- 26 – Realiza leitura de livros técnicos (p = 0,0085)
- 29 – Acompanha noticiário diário – jornal (p= 0,0017)
- 30 – Acompanha noticiário diário – televisão (p = 0,0249)
- 31 – Acompanha noticiário diário – Internet (p = 0,001)
- 32 – Utiliza para tomada de decisões, consultores e assessoria jurídica (p = 0,001)
- 33 – Consulta informações de associações empresariais (p = 0,001)
- 34 – Consulta informações de universidades e instituições de pesquisa (p = 0,005)
- 35 – Coleta informações em visitas a feiras nacionais e internacionais (p = 0,004)
- 36 – Coleta informações de mercado pela Internet (p= 0,001)
- 40 – Coleta informações a partir da pesquisa de mercado própria ou contratada (p = 0,004)

Dentro da estratificação observada em função do setor de marketing, verifica-se que:

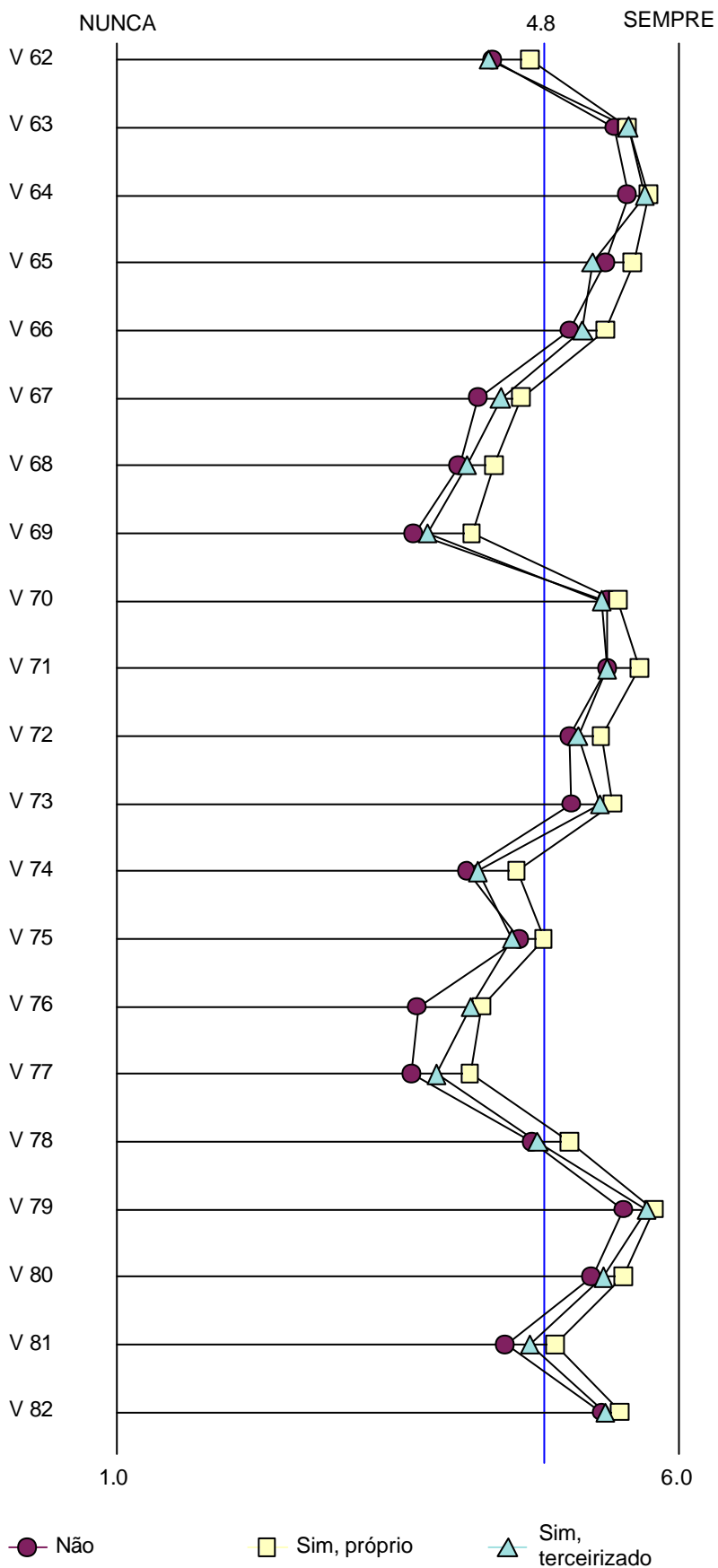
- As escolas que possuem um setor de marketing próprio apresentam médias significativamente maiores que as médias do conjunto, nas variáveis: - 13 – Coleta informações dos clientes sobre suas necessidades e desejos; 16 – Escuta comentários informais sobre atividades dos clientes; 17 – Coleta informações dos clientes, visando identificar as ações dos concorrentes; 31 – Acompanha noticiário diário – Internet; 34 – Consulta informações de universidades e instituições de pesquisa; 36 – Coleta informações de mercado pela Internet; 40 – Coleta informações a partir da pesquisa de mercado própria ou contratada
- As escolas que possuem um setor de marketing terceirizado apresentam médias significativamente superiores nas variáveis: 26 – Realiza leitura de livros técnico; 29 – Acompanha noticiário diário – jornal; 30 – Acompanha noticiário diário – televisão; 31 – Acompanha noticiário diário – Internet; 32 – Utiliza para tomada de decisões, consultores e assessoria jurídica; 33 – Consulta informações de associações empresariais; 34 – Consulta informações de universidades e instituições de pesquisa; 35 – Coleta informações em visitas a feiras nacionais e internacionais; 36 – Coleta informações de mercado pela Internet; 39 – Coleta informações através de conversas com diretores, gerentes, coordenadores de outras áreas; 40 – Coleta informações a partir da pesquisa de mercado própria ou contratada.

b) MARKETING X GRUPO IV – UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Gráfico 17 – Marketing x Utilização das informações para apoio



Perfis para a variável
'DEPARTAMENTO/SETOR MARKETING'



As seguintes variáveis foram significativas nessa estratificação:

42 – Utiliza as informações das pesquisas de mercado realizadas ($p = 0,0003$).

43 – Utiliza informações do mercado como ajuda para tomar decisões ($p = 0,0016$).

44 – Utiliza informações internas de outras áreas ($p = 0,0092$).

45 – Avalia os custos dos serviços prestados aos clientes ($p = 0,0086$).

48 – Avalia resultados das práticas de descontos de mensalidades da escola
($p = 0,0078$).

50 – Avalia a participação de mercado de sua escola ($p = 0,0002$).

51 – Avalia a participação de mercado de seus concorrentes ($p = 0,0012$).

52 – Avalia o potencial de mercado de sua escola ($p = 0,0031$).

53 – Avalia estratégias de preços praticados pela concorrência ($p = 0,012$).

54 – Avalia estratégia de descontos da concorrência ($p = 0,0009$).

57 – Avalia a introdução de novas turmas pelos concorrentes ($p = 0,0005$).

58 – Avalia a introdução de novos cursos pelos concorrentes ($p = 0,0011$).

60 – Avalia estatísticas, informes, tablóides sobre as ações dos concorrentes
($p = 0,0018$).

69 – Avalia as características da área geográfica de atuação da escola ($p = 0,00249$).

73 – Avalia as mudanças e tendências do setor de serviços educacionais ($p = 0,01$).

74 – Avalia as mudanças de outros setores econômicos ($p = 0,0282$).

76 – Acompanha a evolução das taxas de câmbio ($p = 0,0038$).

77 – Acompanha os demais indicadores econômicos ($p = 0,0183$).

79 – Observa leis, normas e regulamentos ($p = 0,0062$).

As escolas que têm departamento ou setor de marketing próprios apresentam comportamento médio significativamente superiores em todas as variáveis identificadas.

As escolas que possuem departamento ou setor de marketing terceirizados, apresentam comportamento médio superior apenas nas variáveis: 42 – Utiliza as informações das pesquisas de mercado realizadas; 53 – Avalia estratégias de preços praticados pela concorrência; 54 – Avalia estratégia de descontos da concorrência.

e) **MARKETING X GRUPO V – DIFUSÃO**

TABELA 36 – Marketing x Grupo V

DEPARTAMENTO/SETOR <i>MARKETING</i>	V 84	V 85	V 86	V 87	V 88	V 89
Não	4,6	3,9	2,4	4,4	2,3	2,9
Sim, próprio	4,9	4,5	2,9	4,9	2,3	3,1
Sim, terceirizado	4,7	4,5	2,9	4,9	2,4	2,9
CONJUNTO	4,7	4,0	2,5	4,5	2,3	2,9

FONTE: Coleta de dados.

Os resultados indicam três variáveis discriminantes no conjunto:

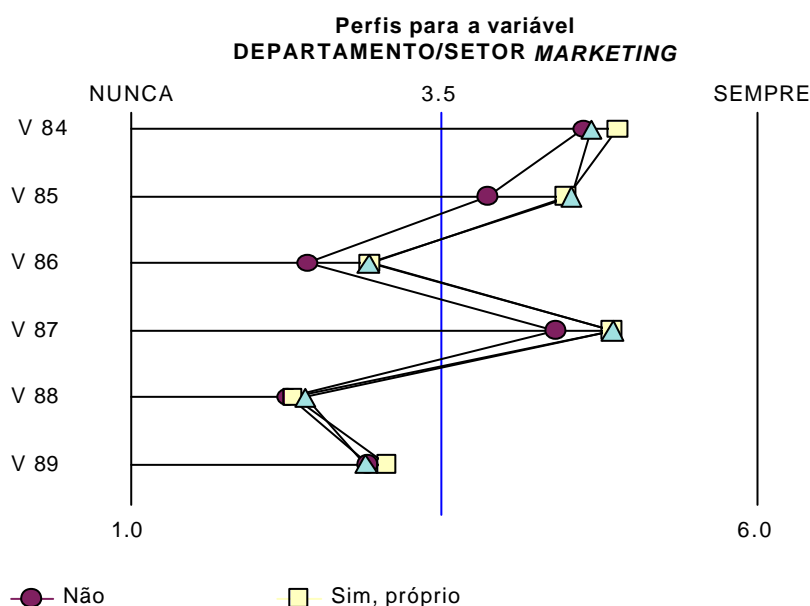
85 – A escola faz circular periodicamente documentos ($p = 0,0005$).

86 – A informação da sua escola é divulgada em entidades do setor ($p = 0,0056$).

87 – A escola realiza sessões de capacitação aos funcionários ($p = 0,0029$).

Quando analisados dentro das estratificações estabelecidas, os resultados mostram que as escolas que possuem um departamento ou setor de marketing, independentemente do fato de ser próprio ou terceirizado, apresentam indicadores médios significativamente superiores à média do conjunto, exceto a variável 86 – a informação da escola é divulgada em entidades do setor.

Gráfico 18 – Marketing x Difusão



d) MARKETING X GRUPO VI – IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE

TABELA 37 – Marketing x Grupo VI

DEPARTAMENTO/SETOR <i>MARKETING</i>	V 91	V 92	V 93	V 94	V 95	V 96	V 97	V 98	V 99	V 100	V 101
Não	4,9	5,1	4,8	4,7	4,6	4,4	4,4	4,2	2,8	4,7	4,0
Sim, próprio	5,3	5,2	5,0	4,9	4,8	4,7	4,7	4,6	2,6	4,9	4,3
Sim, terceirizado	4,9	5,2	5,0	4,7	4,5	4,8	4,3	4,2	2,7	4,6	4,2
CONJUNTO	5,0	5,1	4,9	4,7	4,6	4,5	4,4	4,2	2,7	4,7	4,1

FONTE: Coleta de dados.

Para o Grupo VI, o teste da ANOVA indicou as seguintes variáveis com comportamento significativamente diferentes das demais:

91 – A informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa ($p = 0,0091$).

96 – Na escola conhece-se bem os concorrentes ($p = 0,0379$).

97 – As decisões requerem informações de mercado ($p = 0,0292$).

98 – Geralmente há falta de informações quando se tomam decisões ($p = 0,0091$).

As escolas que possuem setor próprio de marketing apresentam comportamento médio significativamente superior nas variáveis; 91– A informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa; 97 – As decisões requerem informações de mercado e 98 – Geralmente há falta de informações quando se tomam decisões, enquanto as que possuem marketing terceirizado tem média superior na variável 96 – na escola, conhece-se bem os concorrentes.

Foram consideradas significativas as seguintes variáveis:

103 – Utiliza questionários de pesquisa ($p = 0,0016$).

104 – Utiliza telemarketing – SAC ($p = 0,0001$).

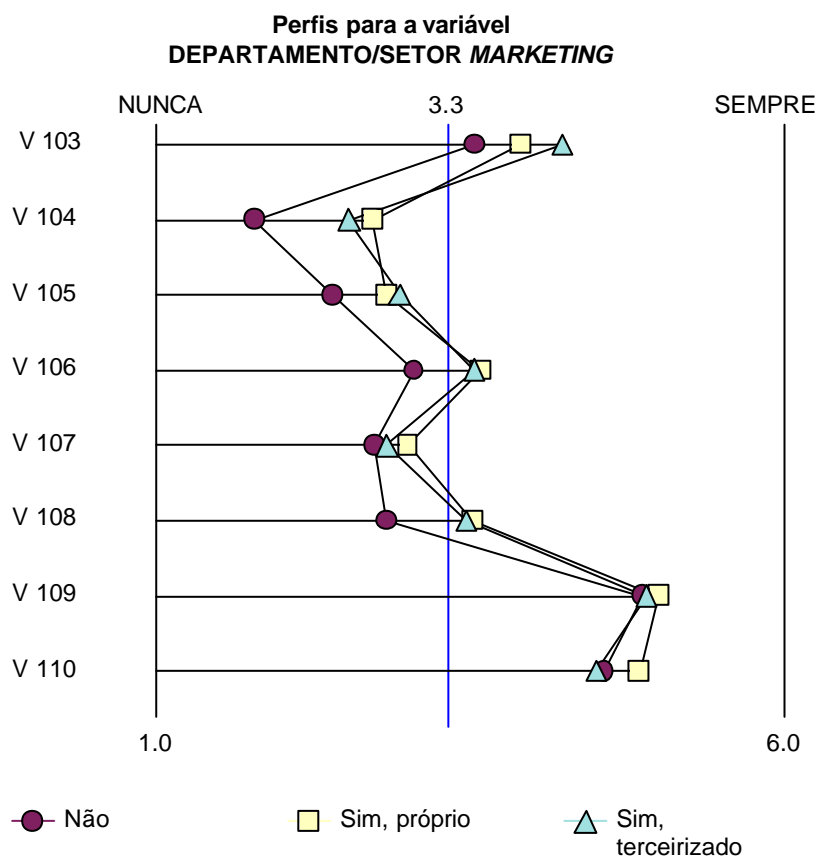
105 – Utiliza mala-direta para coletar informações ($p = 0,0056$).

106 – Utiliza caixa de sugestões para coletar informações ($p = 0,0062$).

108 – Utiliza Internet para coletar informações ($p = 0,0004$).

Analisando-se as estratificações, observa-se que as escolas, que não possuem um departamento ou setor de marketing, apresentam uma média significativamente inferior na variável 104 (Utiliza telemarketing), as escolas que possuem o departamento próprio em médias superiores nas variáveis 104, 106 e 108, enquanto as que possuem o setor terceirizado apresentaram média mais significativa nas variáveis 103 e 104.

GRÁFICO 20 – Marketing x uso de instrumentos



6.5 ETAPA V – ANÁLISE DOS SUBGRUPOS DE PESQUISA E DAS ESCOLAS PRIVADAS.

A ETAPA V mostra os resultados da pesquisa por meio do tratamento estatístico aplicado às variáveis dos subgrupos estabelecidos, o que possibilita identificar através dos gráficos apresentados, o comportamento das escolas em função da natureza delas – pública, particular privada, particular filantrópica, particular confessional, particular comunitária.

6.5.1 Processo de coleta de informações e utilização das fontes internas

Os escores apurados com a tabulação e aplicação dos testes estatísticos mostram o grau de utilização das variáveis pesquisadas dentro desse subgrupo.

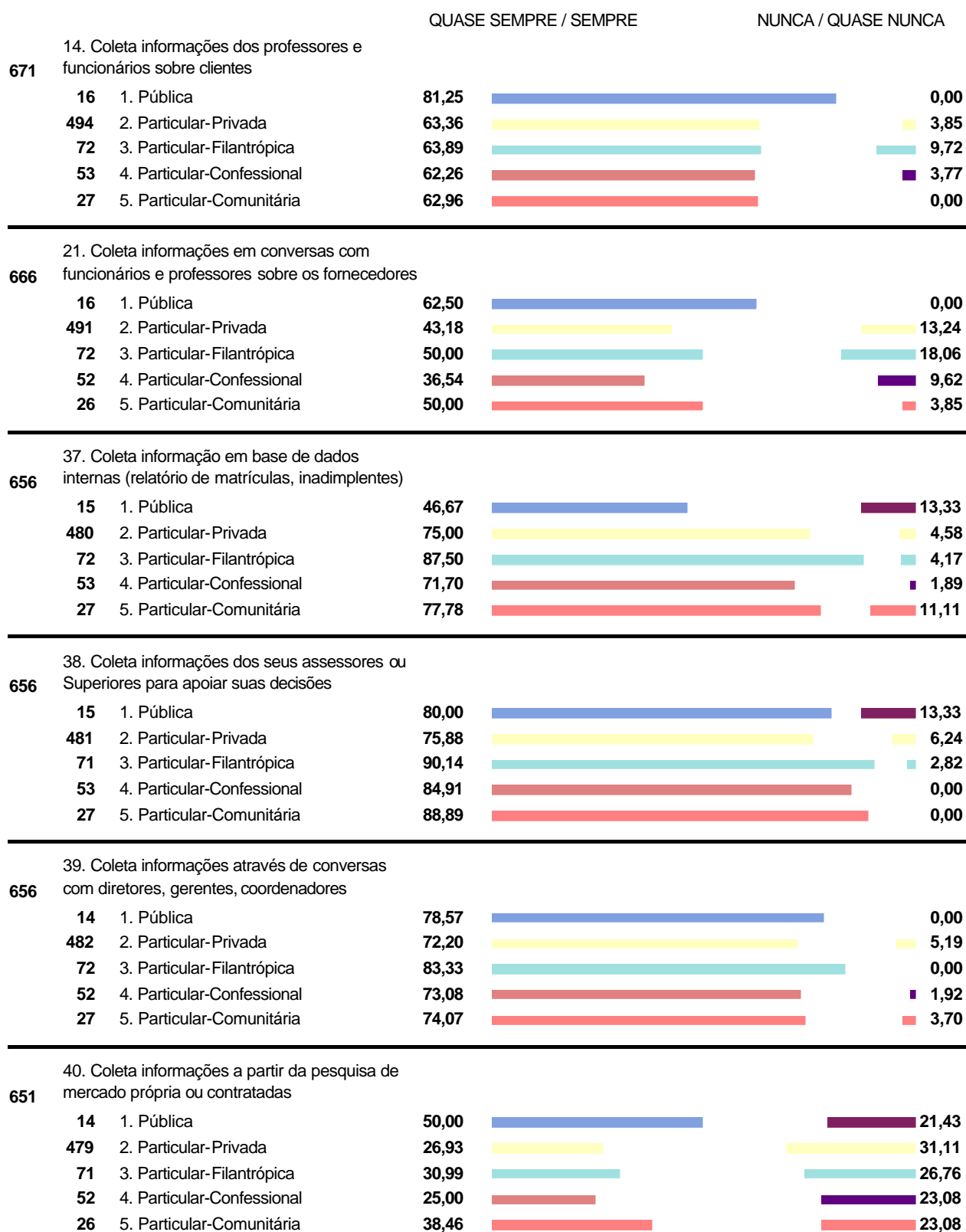
Verifica-se que as escolas utilizam sempre/quase sempre de coleta de informações em base de dados internas (V37), informações dos assessores ou superiores (V38) e da coleta com diretores, gerentes e coordenadores de outras áreas (V39). Percebe-se também uma pouca utilização de coleta de informações a partir de pesquisa de mercado (V40).

TABELA 39 – Processo de coleta de informações e utilização das fontes internas

V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
14	1,34% (9)	2,83% (19)	14,46% (97)	17,29% (116)	22,06% (148)	42,03% (282)	100% (671)
21	5,41% (36)	7,36% (49)	24,77% (165)	18,02% (120)	21,32% (142)	23,12% (154)	100% (666)
37	1,98% (13)	2,74% (18)	7,01% (46)	12,35% (81)	18,60% (122)	57,32% (376)	100% (656)
38	3,05% (20)	2,13% (14)	5,49% (36)	10,21% (67)	25,46% (167)	53,66% (352)	100% (656)
39	1,68% (11)	2,44% (16)	10,67% (70)	11,13% (73)	25,46% (167)	48,63% (319)	100% (656)
40	13,98% (91)	15,36% (100)	28,11% (183)	14,29% (93)	15,67% (102)	12,60% (82)	100% (651)

FONTE: Coleta de dados

GRÁFICO 21 – Subgrupo – processo de coleta de fontes internas – natureza



As escolas particulares não diferem significativamente do conjunto, realizando de forma mais acentuada a coleta das informações internas em função das variáveis 37, 38 e 39 e, nessas três variáveis, a filantrópica tem um desempenho melhor ainda. Não obstante a escola privada ser a que apresenta o maior índice (31,11%) de falta de pesquisas de mercado (V 40), a particular – comunitária apresenta o maior índice (38,46%).

6.5.2 Processo de coleta de informações e utilização das fontes externas

TABELA 40 – Processo de coleta de informações e utilização das fontes externas

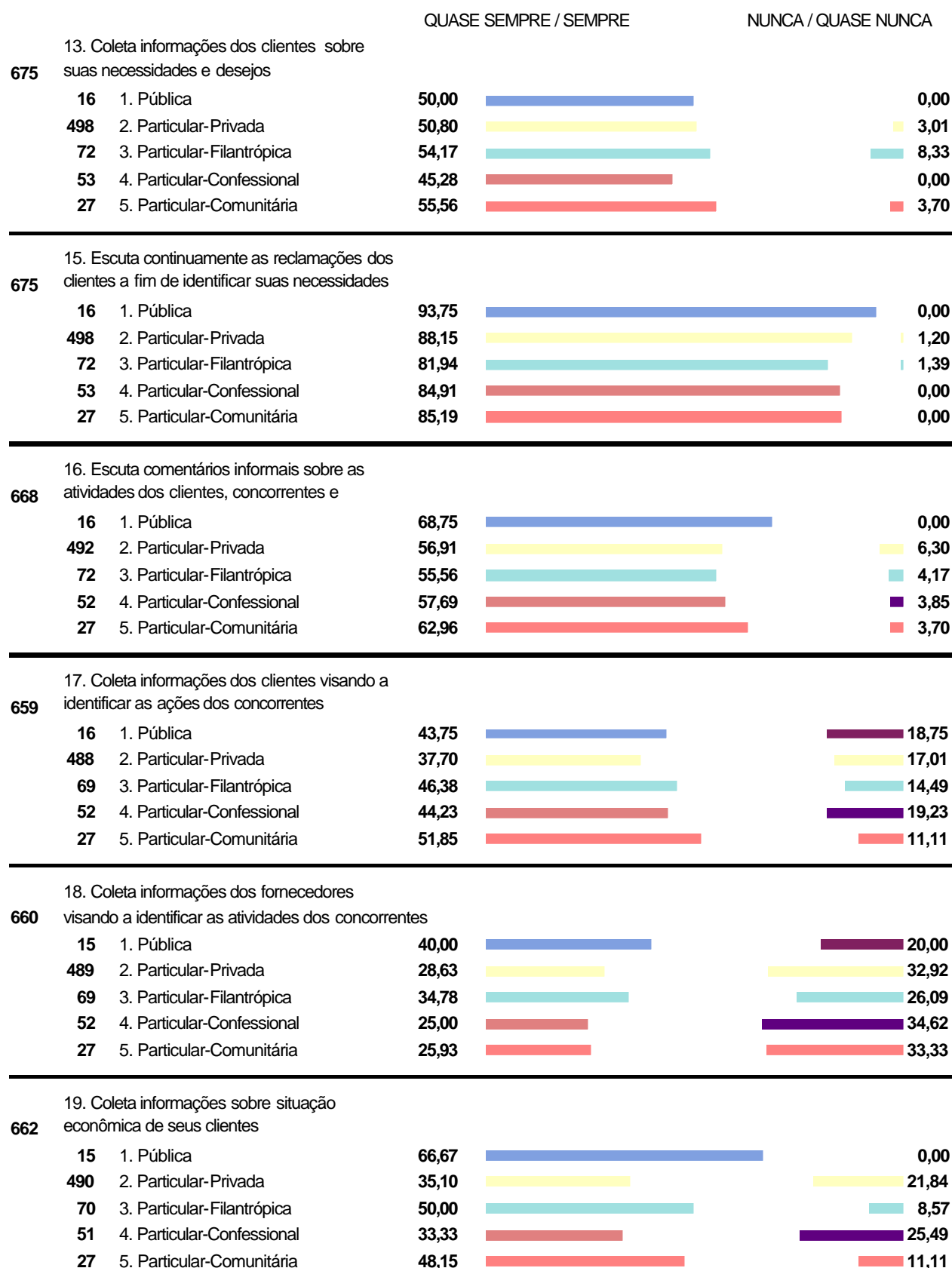
V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
13	0,59% (4)	2,67% (18)	21,04% (142)	24,59% (166)	23,11% (156)	28,00% (189)	100% (675)
15	0,30% (2)	0,74% (5)	2,96% (20)	8,59% (58)	12,74% (86)	74,67% (504)	100% (675)
17	6,98% (46)	9,71% (64)	27,01% (178)	16,39% (108)	20,33% (134)	19,58% (129)	100% (659)
18	16,52% (109)	15,30% (101)	26,06% (172)	12,73% (84)	16,97% (112)	12,42% (82)	100% (660)
19	7,55% (50)	12,08% (80)	26,44% (175)	15,56% (103)	19,03% (126)	19,34% (128)	100% (662)
20	27,20% (179)	19,15% (126)	22,49% (148)	12,46% (82)	11,09% (73)	7,60% (50)	100% (658)
22	1,34% (9)	2,09% (14)	12,99% (87)	17,91% (120)	22,09% (148)	43,58% (292)	100% (670)
23	4,74% (31)	9,79% (64)	25,08% (164)	18,81% (123)	20,18% (132)	21,41% (140)	100% (654)
24	0,45% (3)	2,08% (14)	8,77% (59)	9,66% (65)	18,57% (125)	60,48% (407)	100% (673)
25	0,30% (2)	0,90% (6)	6,79% (45)	9,65% (64)	19,76% (131)	62,59% (415)	100% (663)
26	0,60% (4)	2,54% (17)	15,10% (101)	16,14% (108)	25,71% (172)	39,91% (267)	100% (669)
27	0,15% (1)	0,45% (3)	5,36% (36)	10,57% (71)	20,54% (138)	62,95% (423)	100% (672)
28	5,21% (35)	10,12% (68)	18,01% (121)	11,01% (74)	16,96% (114)	38,69% (260)	100% (672)
29	0,45% (3)	2,84% (19)	10,45% (70)	8,21% (55)	20,00% (134)	58,06% (389)	100% (670)
30	0,60% (4)	1,34% (9)	4,17% (28)	5,36% (36)	20,83% (140)	67,71% (455)	100% (672)
31	20,98% (141)	13,24% (89)	23,51% (158)	14,14% (95)	14,43% (97)	13,69% (92)	100% (672)
32	15,76% (104)	14,70% (97)	26,82% (177)	11,97% (79)	14,39% (95)	16,36% (108)	100% (660)
33	13,74% (90)	12,37% (81)	22,44% (147)	14,66% (96)	14,50% (95)	22,29% (146)	100% (655)
34	17,63% (116)	18,84% (124)	22,64% (149)	15,65% (103)	12,46% (82)	12,77% (84)	100% (658)
35	14,03% (93)	16,89% (112)	28,81% (191)	15,54% (103)	13,88% (92)	10,86% (72)	100% (663)
36	22,14% (145)	18,78% (123)	24,89% (163)	12,37% (81)	12,21% (80)	9,62% (63)	100% (655)

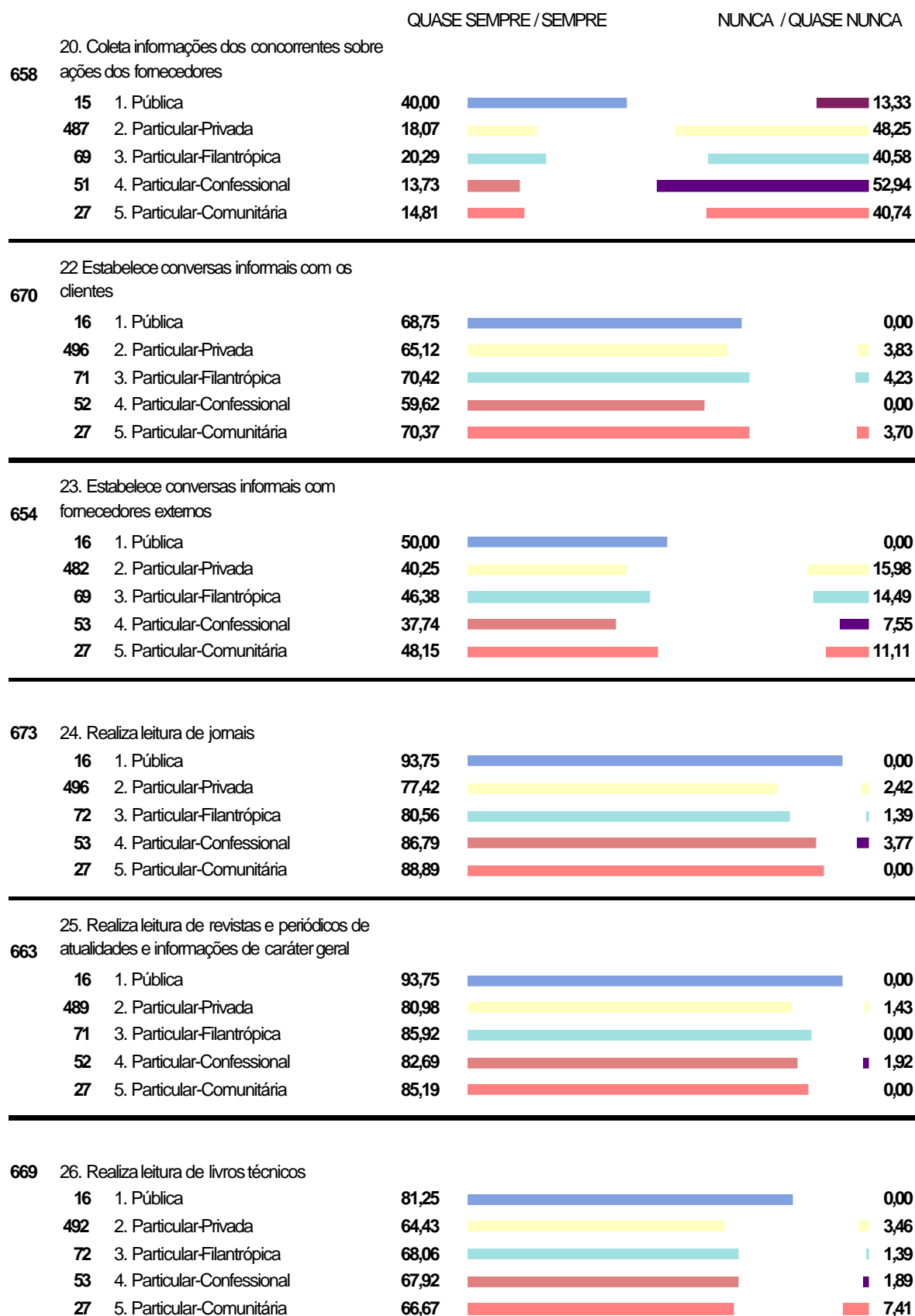
FONTE: Coleta de dados.

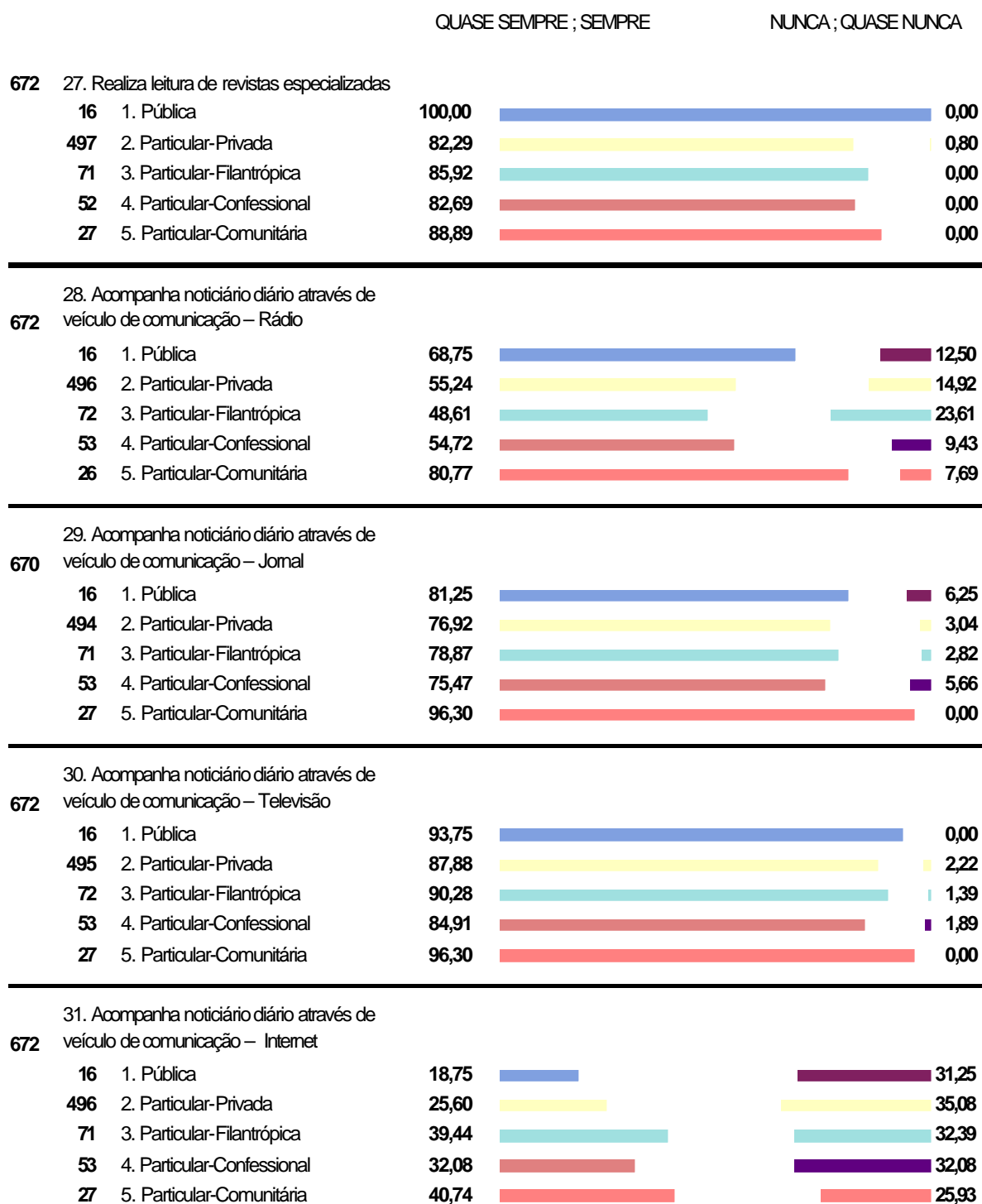
Quanto ao processo de coleta das fontes externas, constata-se como bastante usual as variáveis (V 15) – escuta as reclamações dos clientes, (V 24) – leitura de jornais, (V 25) – leitura de revistas e periódicos, (V 27)– leitura de livros técnicos (V 29) – noticiário através de jornal e (V 30)- noticiário através dos telejornais.

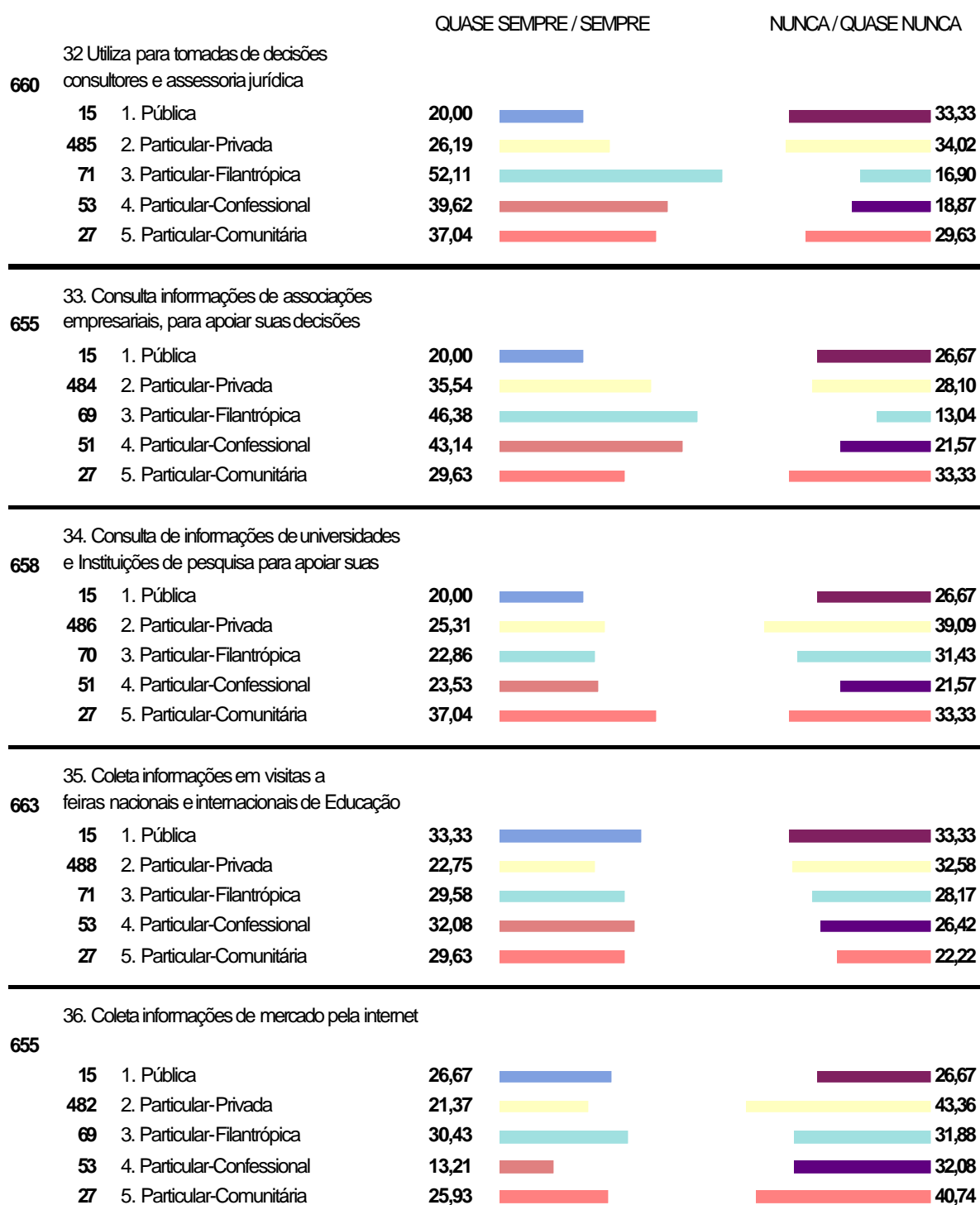
É de pouco uso a utilização das seguintes fontes externas; (V 20) – Informações dos concorrentes sobre ações dos fornecedores, (V 31) - noticiário pela Internet, (V 34) - informações de universidades e instituições de pesquisa, (V 35)- visitas a feiras de educação e (V 36)- informações de mercado pela Internet.

GRÁFICO 22 – Subgrupo – coleta e utilização das fontes externas – natureza









As escolas particulares, de um modo geral, não se diferenciam de forma significativa em função da sua natureza, quanto à forma de coleta externa das informações. No entanto, percebe-se como significativa a utilização de (V 32) – assessoria e consultoria jurídica para tomada de decisões (52,11%), de respostas sempre/quase sempre nas escolas filantrópicas.

6.5.3 Processo de utilização de informações internas de mercado

TABELA 41 – Processo de utilização de informações internas de mercado

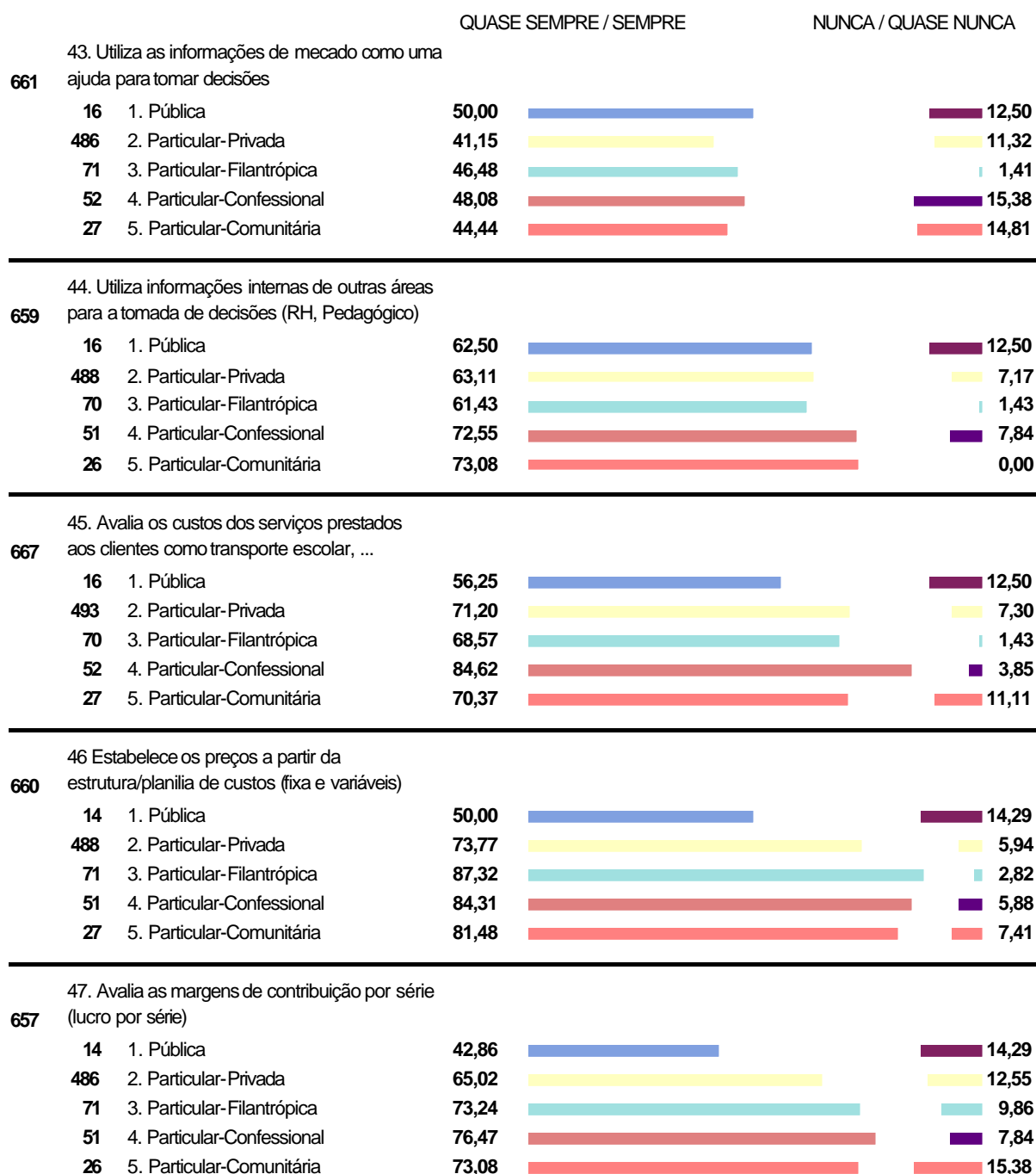
V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
43	3,78% (25)	6,96% (46)	23,75%(157)	22,39%(148)	22,09% (146)	21,03% (139)	100% (661)
44	1,82% (12)	4,55% (30)	12,59% (83)	16,84% (111)	28,53% (188)	35,66% (235)	100% (659)
45	2,85% (19)	3,90% (26)	7,95% (53)	13,64% (91)	23,24% (155)	48,43% (323)	100% (667)
46	2,58% (17)	3,18% (21)	7,73% (51)	10,45% (69)	21,21% (140)	54,85%(362)	100% (660)
47	5,94% (39)	5,94% (39)	9,44% (62)	11,72% (77)	20,24% (133)	46,73% (307)	100% (657)
48	3,10% (20)	3,72% (24)	7,59% (49)	10,68% (69)	20,59% (133)	54,33%(351)	100% (646)
49	1,80% (12)	2,41% (16)	6,02%(40)	9,92% (66)	16,99% (113)	62,86%(418)	100% (665)
50	8,38%(55)	10,06%(66)	11,13% (73)	12,50% (82)	20,88% (137)	37,04% (243)	100% (656)
52	5,30% (35)	7,27% (48)	10,00% (66)	14,24% (94)	24,24% (160)	38,94% (257)	100% (660)

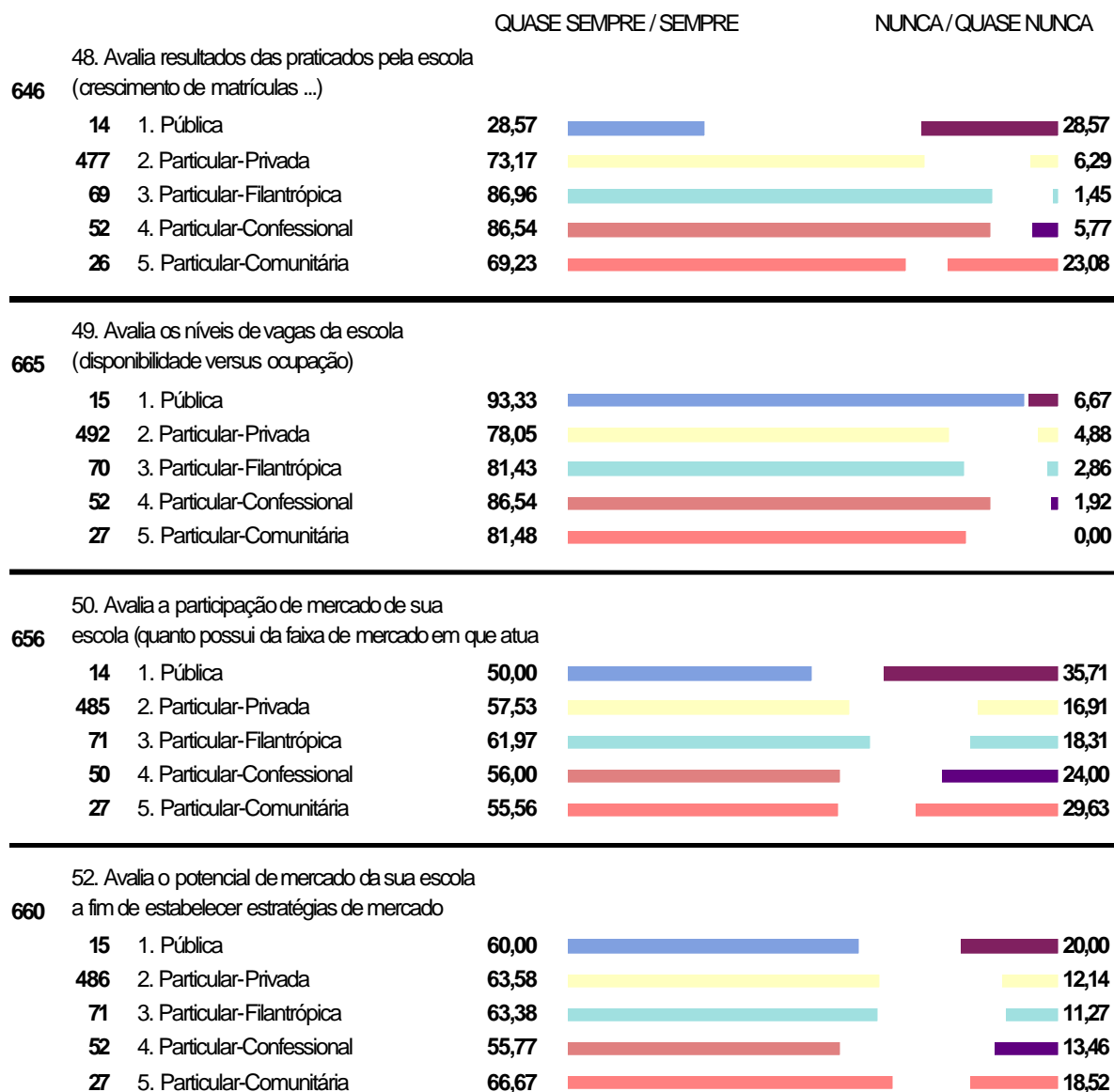
FONTE: Coleta de dados.

A utilização das informações internas por parte dos diretores, coordenadores e outras pessoas ligadas às escolas, torna-se evidenciada a partir das variáveis (V 46) – Estrutura/ planilha de custos, (V 48) - Resultados das práticas de descontos de mensalidades e (V 49) - Níveis de vagas da escola, todas com frequências significativamente altas nas respostas quase sempre/sempre.

Por outro lado a variável (V 50) – participação de mercado de sua escola, apesar da frequência não ter sido tão alta (18,44%) em respostas nunca/ Quase Nunca , ainda assim foi a que mais se sobressaiu nesse subgrupo.

GRÁFICO 23 – Subgrupo – uso de informações internas – natureza





As escolas particular – confessional, e particular – comunitária se utilizam com mais frequência (72,55% e 73,08% respectivamente) de (V 44) – informações internas de outras áreas para a tomada de decisões do que as outras escolas particulares.

6.5.4 Processo de utilização de informações externas de mercado – concorrência

TABELA 42 – Processo de utilização de informações externas de mercado – concorrência

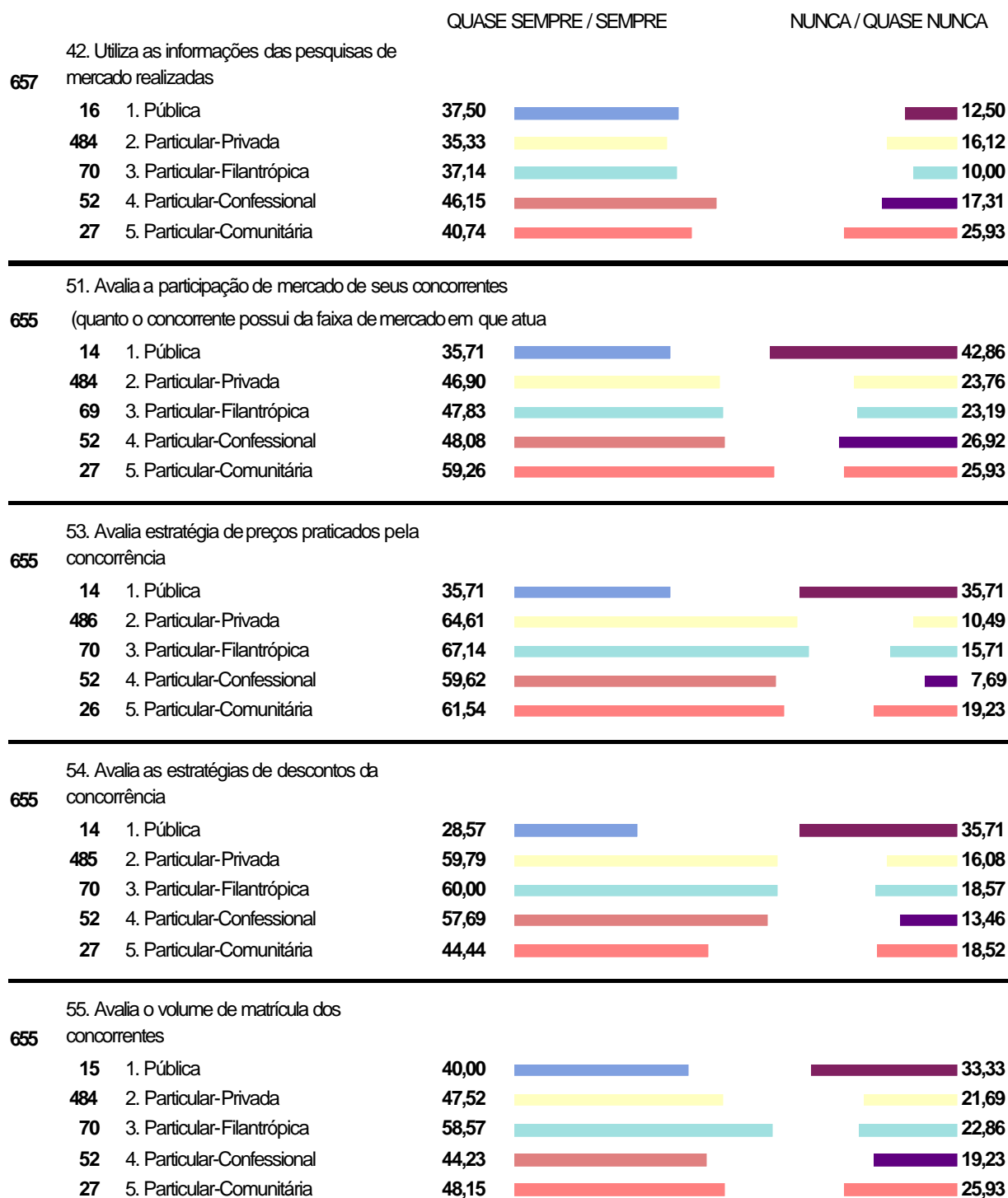
V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
42	6,54% (43)	9,28% (61)	24,96% (164)	22,22% (146)	18,72% (123)	18,26% (120)	100% (657)
51	12,82% (84)	11,45% (75)	15,88% (104)	12,37% (81)	21,22% (139)	26,26% (172)	100% (655)
53	6,72% (44)	4,89% (32)	12,52% (82)	12,06% (79)	20,61% (135)	43,21% (283)	100% (655)
54	10,38% (68)	6,11% (40)	14,35% (94)	10,69% (70)	21,07% (138)	37,40% (245)	100% (655)
55	11,76% (77)	10,23% (67)	16,64% (109)	12,82% (84)	19,24% (126)	29,31% (192)	100% (655)
56	20,62% (134)	13,85% (90)	19,69% (128)	12,00% (78)	15,54% (101)	18,31% (119)	100% (650)
57	15,49% (101)	13,80% (90)	17,94% (117)	12,58% (82)	16,56% (108)	23,62% (154)	100% (652)
58	10,72% (70)	12,86% (84)	17,00% (111)	13,32% (87)	17,15% (112)	28,94% (189)	100% (653)
59	9,17% (60)	9,48% (62)	14,83% (97)	14,83% (97)	18,35% (120)	33,33% (218)	100% (654)
60	15,21% (99)	13,36% (87)	18,43% (120)	14,59% (95)	16,74% (109)	21,66% (141)	100% (651)

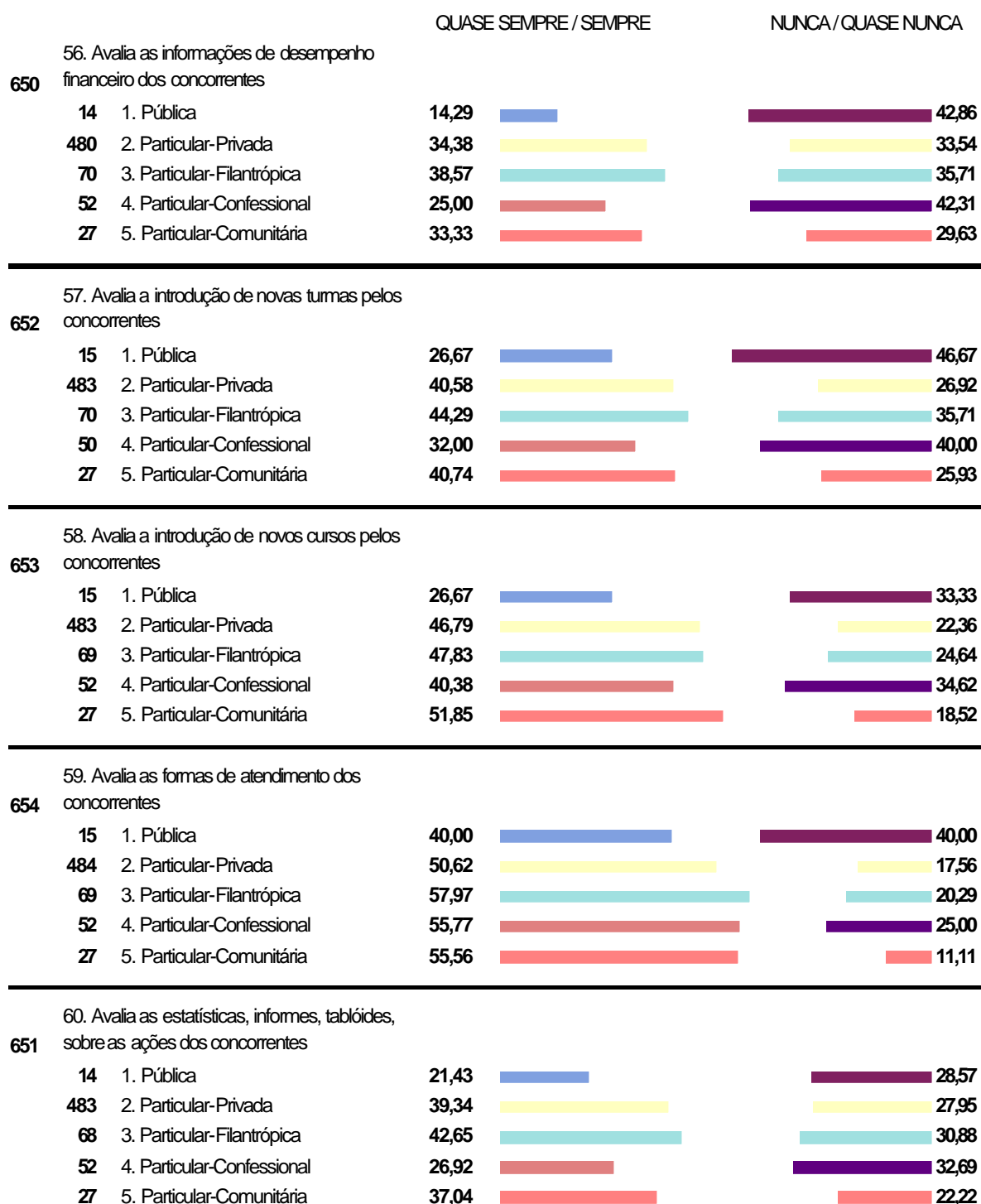
FONTE: Coleta de dados.

O teste aplicado não apresentou dependência significativa entre as variáveis pesquisadas e as escalas de respostas. Observa-se uma incidência um pouco maior de frequências nas respostas sempre/quase sempre, nas variáveis (V 53) – Estratégias de preços praticada pela concorrência (63,82%) e (V 59) – Formas de atendimento (51,68%). Por outro lado existe um indicador relativamente alto de nunca/Quase Nunca na variável (V 56) – Desempenho financeiro (34,47%).

Esses resultados mostram que as escolas, de um modo geral, utilizam, de forma moderada, as informações a respeito da concorrência.

GRÁFICO 24 – Subgrupo – uso de informações externas concorrentes – natureza escolas





Observa-se que, praticamente, em todas as variáveis pesquisadas, a escola particular – filantrópica apresenta-se de forma mais atuante que as demais na obtenção de informações da concorrência, porém discretamente.

6.5.5 Processo de utilização de informações externas de mercado – Clientes

TABELA 43 – Processo de utilização de informações externas de mercado – clientes

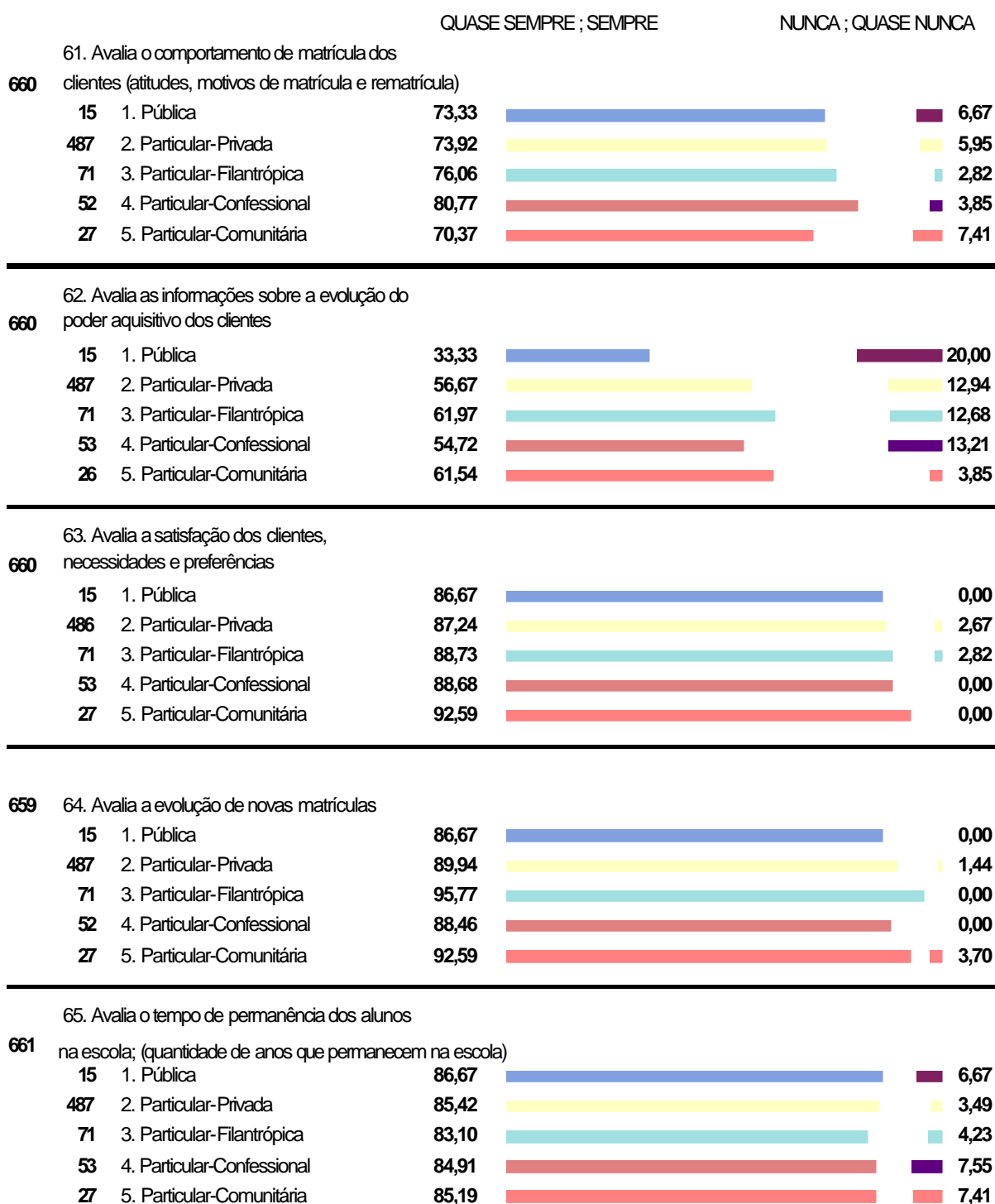
V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
61	2,27% (15)	3,18% (21)	7,88% (52)	11,97% (79)	21,36% (141)	53,33% (352)	100% (660)
62	6,06% (40)	6,67% (44)	16,06% (106)	14,39% (95)	21,52% (142)	35,30% (233)	100% (660)
63	1,06% (7)	1,21% (8)	3,33% (22)	6,52% (43)	18,64% (123)	69,24%(457)	100% (660)
64	0,46% (3)	0,76% (5)	2,58% (17)	5,61% (37)	16,24% (107)	74,36% (490)	100% (659)
65	2,27% (15)	1,82% (12)	4,24% (28)	6,51% (43)	16,64% (110)	68,53% (453)	100% (661)
66	1,50% (10)	2,10% (14)	7,49% (50)	13,62% (91)	23,65% (158)	51,65% (345)	100% (668)
67	6,62% (44)	7,52% (50)	17,14% (114)	16,39% (109)	22,26% (148)	30,08% (200)	100% (665)
68	7,16% (48)	10,60% (71)	17,31% (116)	17,31% (116)	22,99% (154)	24,63% (165)	100% (670)
69	11,43% (76)	15,49% (103)	20,15% (134)	12,93% (86)	17,89% (119)	22,11% (147)	100% (665)

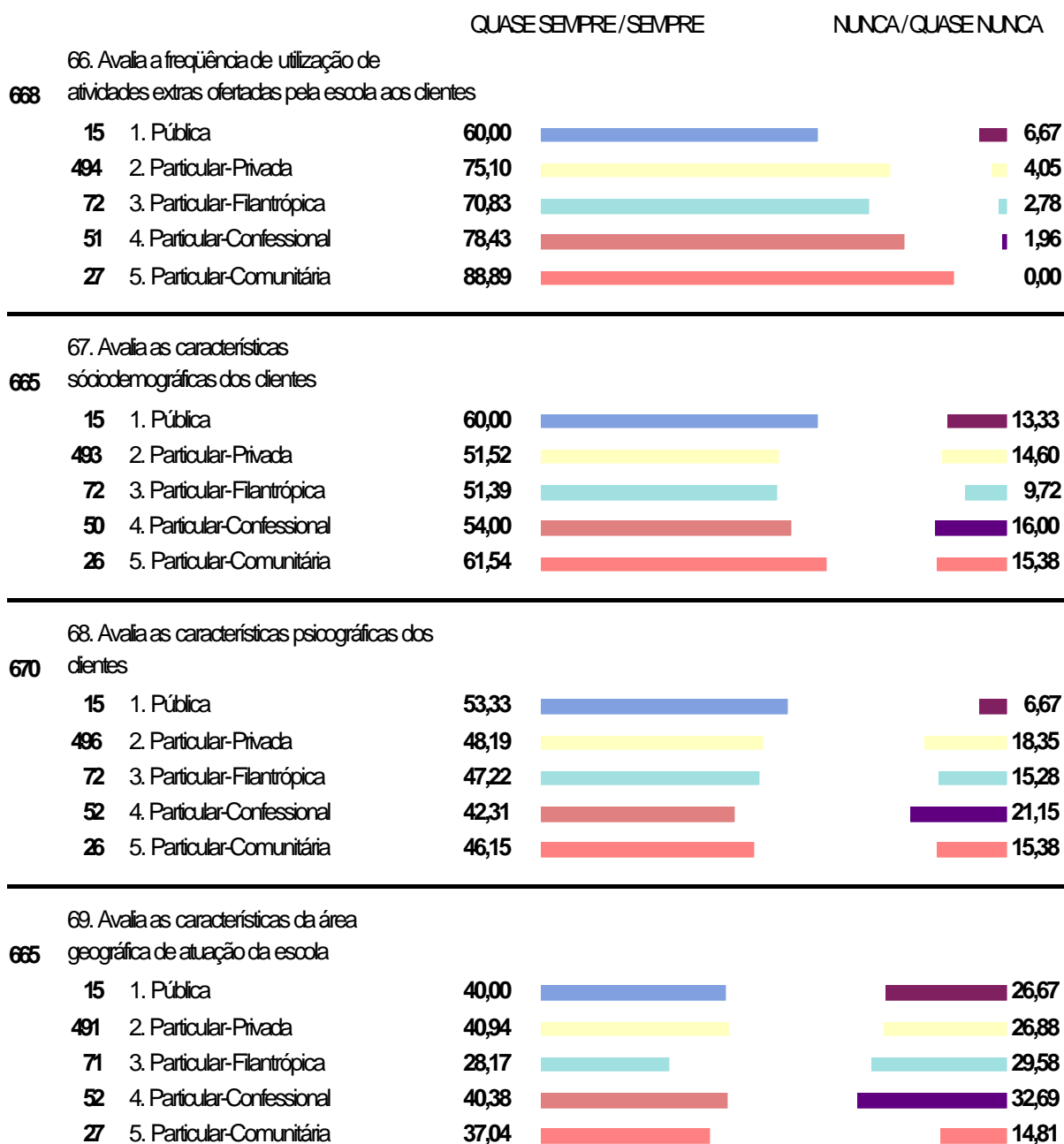
FONTE: Coleta de dados

Apresentam-se como significativas as seguintes variáveis: (V 63) – satisfação dos clientes (87,88%); (V 64) – evolução de novas matrículas (90,6%) e (V 65) – tempo de permanência dos alunos na escola (85,17%) com frequências altas nas respostas sempre/quase sempre.

Em relação às frequências relativamente altas em nunca/Quase Nunca, apenas a variável (V 69) – características da área geográfica de atuação da escola (26,92%), enquadra-se nessa situação.

GRÁFICO 25 – Subgrupo – uso de informações externas – clientes – natureza escola





As escolas apresentam um comportamento muito similar no que se refere à utilização de informações externas de mercado, mais especificamente dos clientes. Observa-se como fato relevante a pouca utilização contínua de (V 69) – avaliar as características da área geográfica de atuação da escola por parte das escolas filantrópicas (28,17%).

6.5.6 Processo de utilização de informações externas de mercado – fornecedores

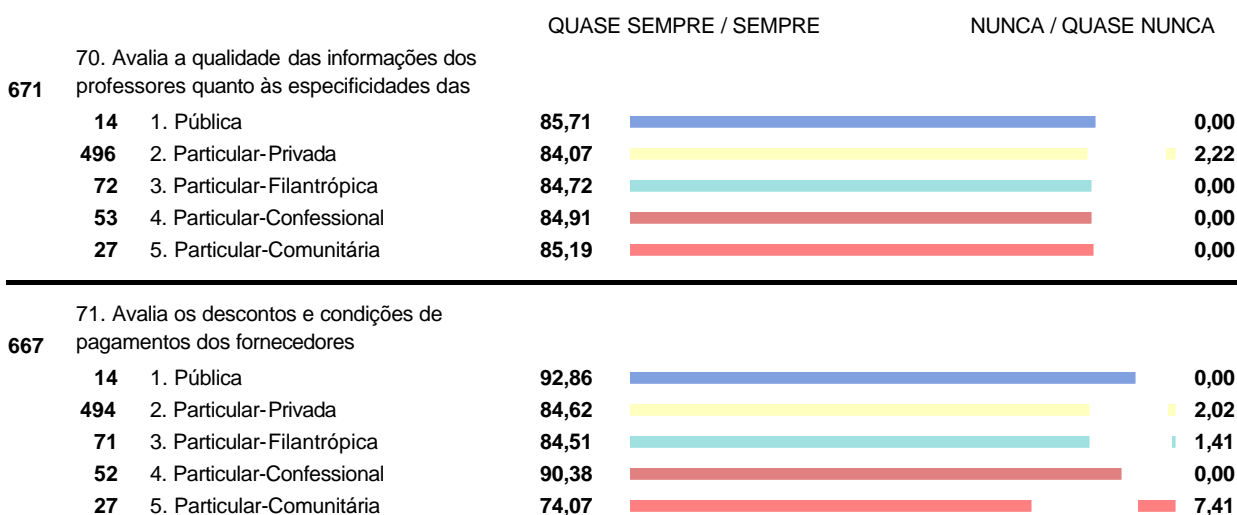
TABELA 44 – Processo de utilização de informações externas de mercado – fornecedores

V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMA VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
70	0,60% (4)	1,19% (8)	4,02% (27)	9,84% (66)	20,86% (140)	63,49% (426)	100% (671)
71	1,35% (9)	0,75% (5)	5,10% (34)	8,10% (54)	16,64% (111)	68,07% (454)	100% (667)

FONTE: Coleta de dados

Não existe dependência entre as variáveis e as distribuições das respostas por parte das escolas. Constata-se que as escolas utilizam com grande frequência esse tipo de informação externa, representado pelas variáveis (V 70) – qualidade das informações dos professores (84,35%) e (V 71) – descontos e condições de pagamentos dos fornecedores (81,71%) nas respostas sempre/quase sempre.

GRÁFICO 26 – SUBGRUPO- USO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS – FORNECEDORES – NATUREZA ESCOLA



As escolas são muito parecidas no uso das informações externas relacionadas aos fornecedores, no entanto constata-se uma prática mais intensa na variável (V 71) – avaliar descontos e condições de pagamentos dos fornecedores, por parte da escola particular – confessional.

6.5.7 Processo de utilização de informações externas de mercado – economia

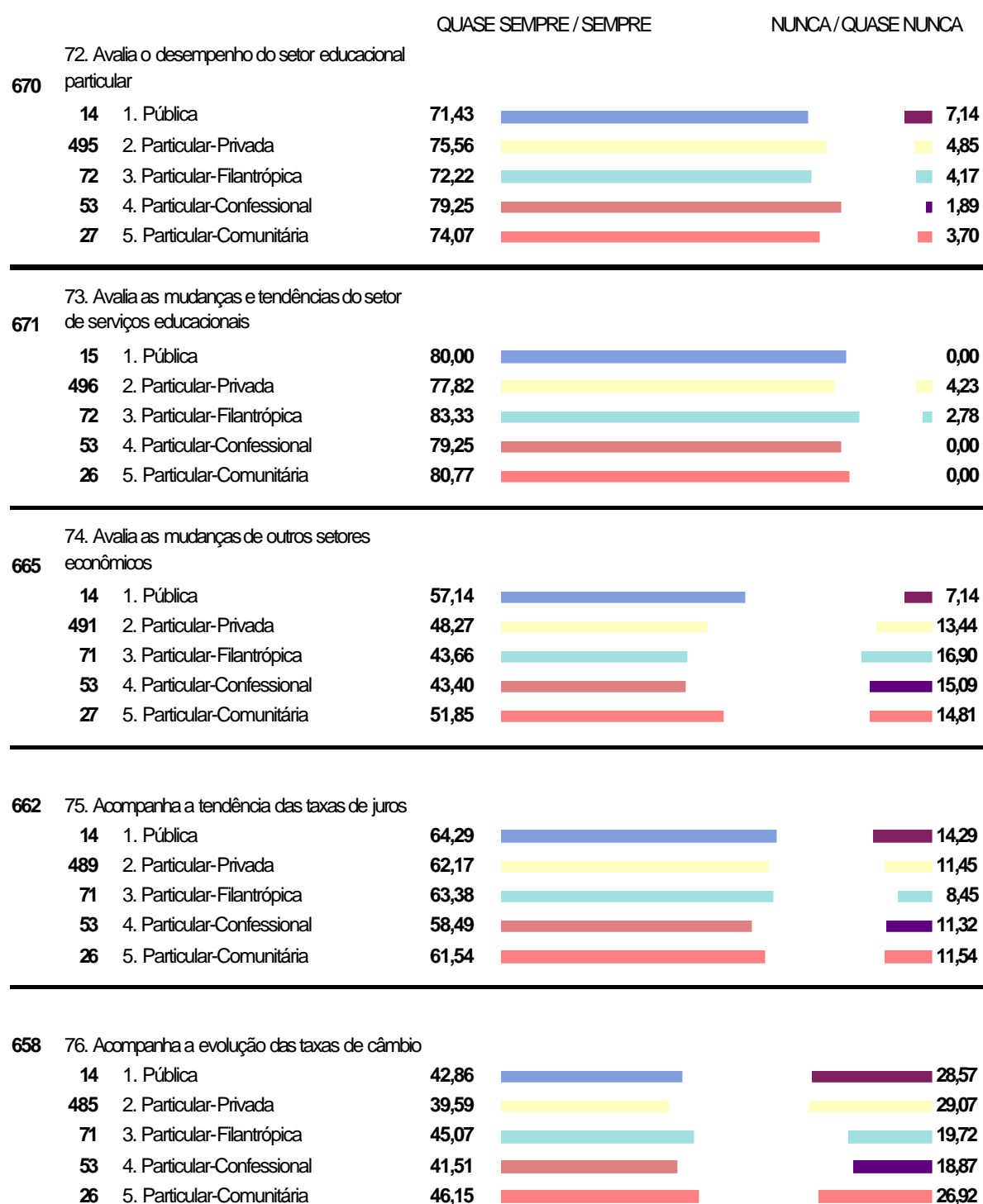
TABELA 45 – Processo de utilização de informações externas de mercado – economia

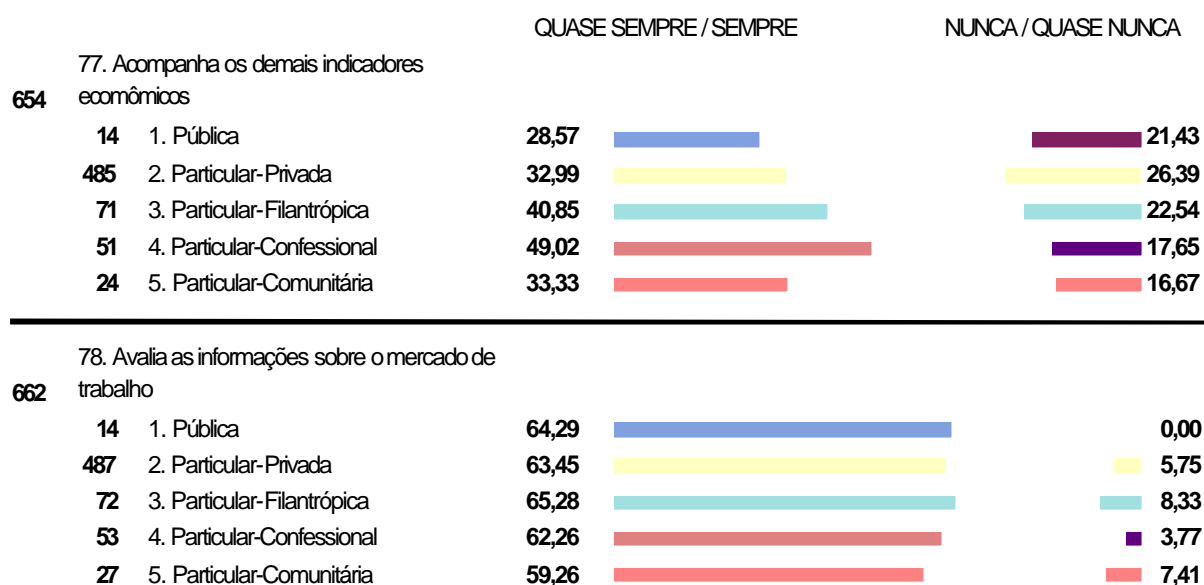
V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
72	1,64% (11)	2,84% (19)	7,76% (52)	12,39% (83)	22,39% (150)	52,99% (355)	100% (670)
73	1,19% (8)	2,24% (15)	8,49% (57)	9,39% (63)	25,34% (170)	53,35%(358)	100% (671)
74	6,02% (40)	7,82% (52)	18,20% (121)	20,30% (135)	22,11% (147)	25,56% (170)	100% (665)
75	4,53% (30)	6,80% (45)	14,50% (96)	12,24% (81)	22,51% (149)	39,43% (261)	100% (662)
76	11,55%(76)	15,65%(103)	19,00% (125)	13,37% (88)	16,57% (109)	23,86% (157)	100% (658)
77	11,62%(76)	13,30% (87)	22,48% (147)	17,74% (116)	14,83% (97)	20,03%(131)	100% (654)
78	1,51% (10)	4,38% (29)	14,50% (96)	16,16% (107)	23,72% (157)	39,73% (263)	100% (662)

FONTE: Coleta de dados

Observa-se uma alta incidência de respostas sempre/quase sempre nas variáveis (V 72) – desempenho do setor educacional particular (75,38%) e (V 73) – Mudanças e tendências do setor de serviços educacionais (78,69%). Relativamente as variáveis (V 76)– Evolução das taxas de câmbio e (V 77) – Indicadores econômicos apresentaram-se com frequências altas nas respostas nunca/Quase Nunca.

Gráfico 27 – Subgrupo – uso de informações externas – economia – natureza escola





Em relação ao uso de informações externas, é significativa em relação às demais o (V 77) – acompanhamento dos demais indicadores econômicos, por parte das escolas confessionais.

6.5.8 Processo de utilização de informações externas de mercado – política

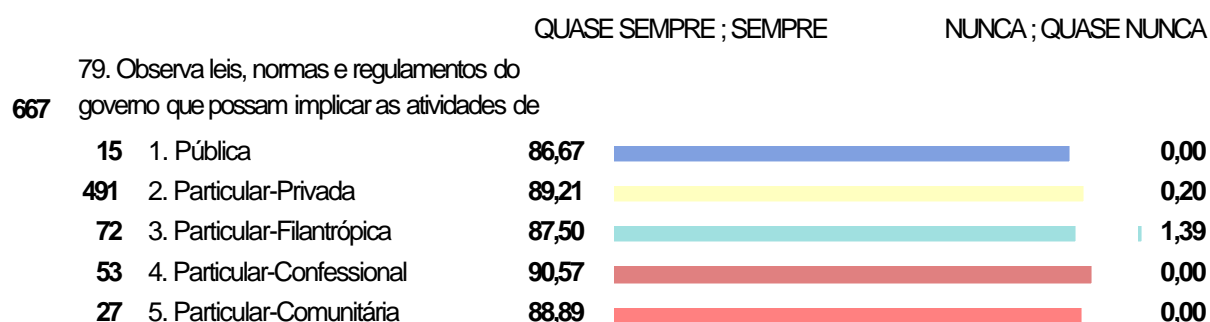
TABELA 46 – Processo de utilização de informações externas de mercado – política

V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
79	0,00% (0)	0,45% (3)	3,90% (26)	6,60% (44)	14,84% (99)	74,21% (495)	100% (667)

FONTE: Coleta de dados.

O processo de utilização das informações externas de mercado, na questão política, é utilizado sempre/quase sempre por 89,1% das escolas pesquisadas conforme atesta a tabela representada pela variável (V 79) – Leis, normas e regulamentos.

GRÁFICO 28 – Subgrupo – uso das informações externas – política – natureza escola



Em relação à observância de leis, normas e regulamentos do governo que possam implicar as atividades, percebe-se que a escola particular – confessional é mais significativa que as demais (90,57%).

6.5.9 Processo de utilização de informações externas de mercado – sociedade

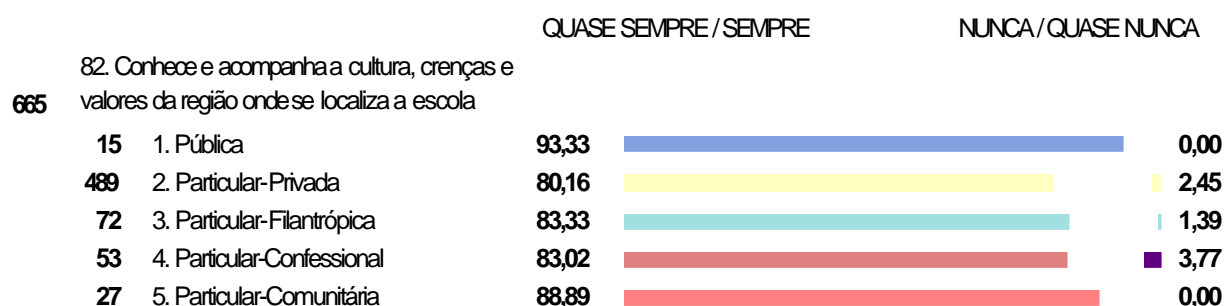
TABELA 47 – Processo de utilização de informações externas de mercado – sociedade

V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
82	0,75% (5)	1,50% (10)	5,41% (36)	10,68% (71)	18,65% (124)	63,01% (419)	100% (665)

FONTE: Coleta de dados

A utilização das informações externas por parte das escolas pesquisadas é expressiva, pois 81,66% delas sempre/quase *sempre* o fazem.

GRÁFICO 29 – Processo de utilização de informações externas de mercado – sociedade



A escola comunitária apresenta um indicador que se sobressai em relação às demais particulares, no uso das informações da sociedade (V 82) – acompanha a cultura, crenças e valores da região onde se localiza a escola.

6.5.10 Processo de utilização de informações externas de mercado – tecnologia

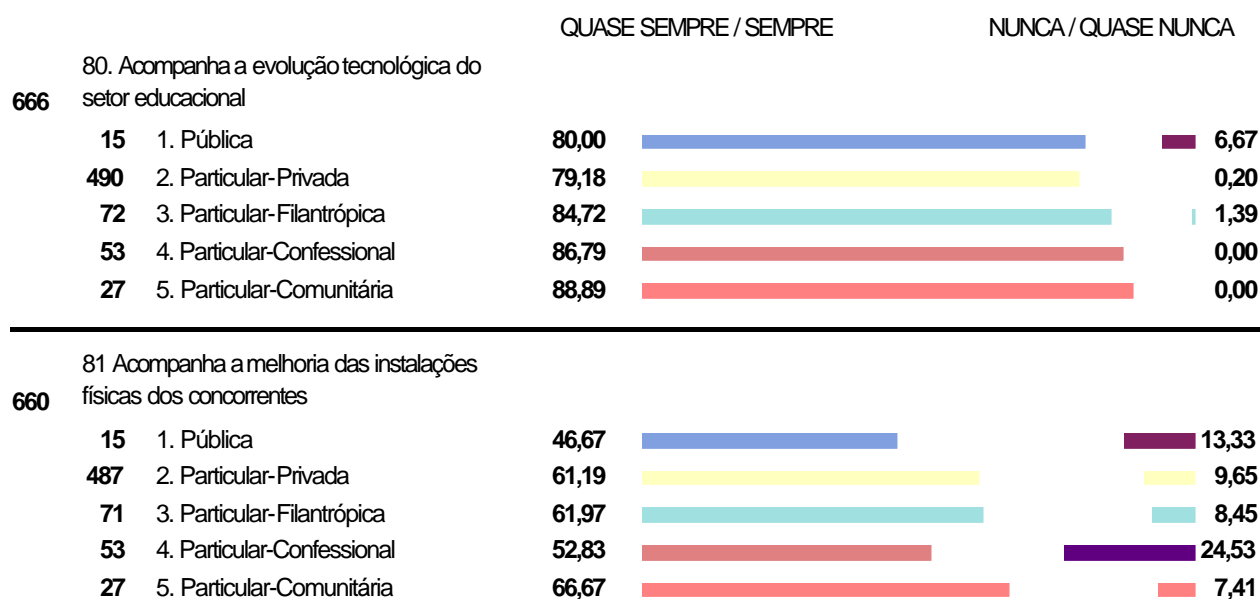
TABELA 48 – Processo de utilização de informações externas de mercado – tecnologia

V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMA VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
80	0,15% (1)	0,30% (2)	6,76% (45)	12,01% (80)	24,47% (163)	56,31% (375)	100% (666)
81	5,61% (37)	5,00% (33)	13,48% (89)	15,45% (102)	24,24% (160)	36,21% (239)	100% (660)

FONTE: Coleta de dados

A utilização de informações externas contemplando a tecnologia, de uma forma geral é utilizada com grande frequência pelo grupo de escolas pesquisadas. Observa-se que aproximadamente 81% das escolas, sempre/quase sempre (V 80) - acompanham a evolução tecnológica do setor e 60,45% acompanham a melhoria das instalações físicas dos concorrentes (V 81).

GRÁFICO 30 – Processo de utilização de informações externas de mercado – tecnologia



A escola particular comunitária se sobressai nas duas variáveis pesquisadas (V 80) evolução tecnológica do setor e (V 81) – melhoria de instalações físicas dos concorrentes, com índices superiores às demais. Observa-se também que as escolas confessionais não acompanham a melhoria das instalações físicas dos concorrentes, na mesma proporção das demais.

6.5.11 Processo de difusão interna das informações

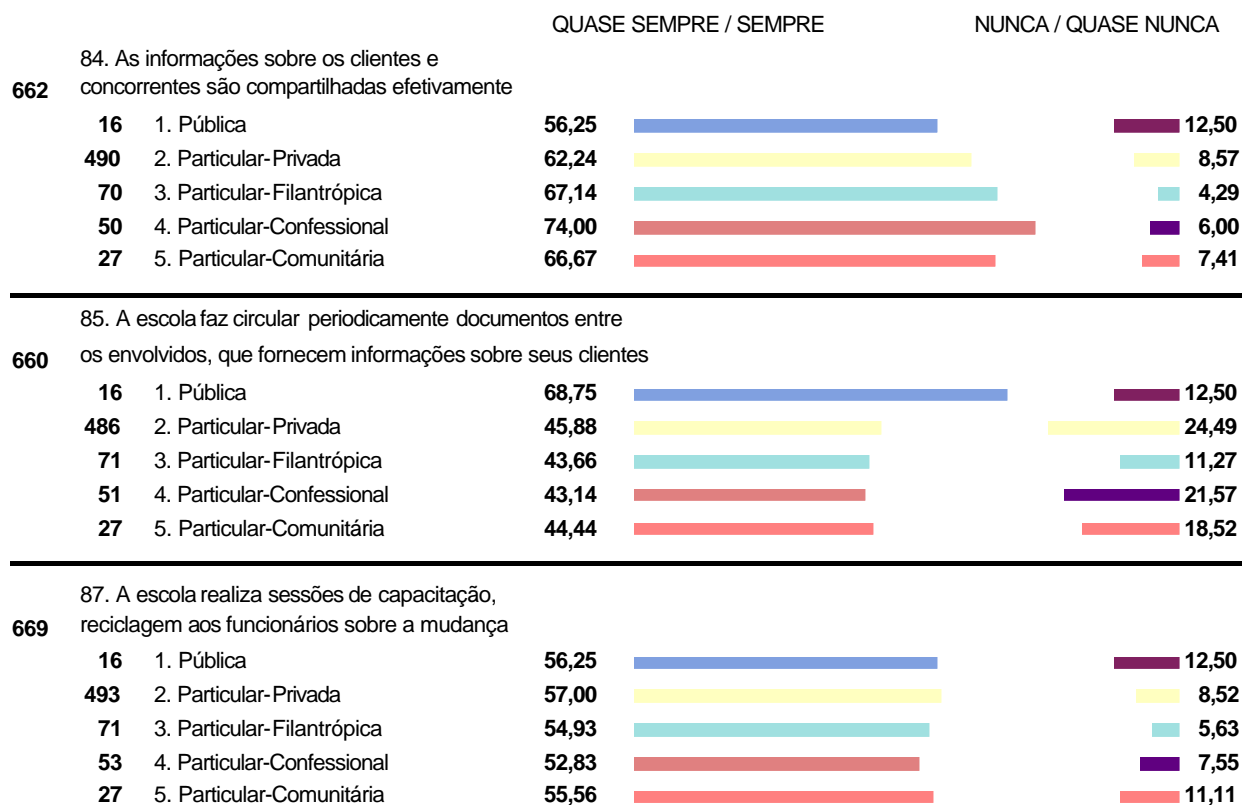
TABELA 49 – Processo de difusão interna das informações

V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
84	3,32% (22)	4,83% (32)	15,26% (101)	12,99% (86)	23,41% (155)	40,18% (266)	100% (662)
85	11,06% (73)	11,06% (73)	19,24% (127)	12,42% (82)	14,85% (98)	31,36% (207)	100% (660)
87	2,99% (20)	5,23% (35)	17,94% (120)	17,19% (115)	23,77% (159)	32,88% (220)	100% (669)

FONTE: Coleta de dados

A difusão interna das informações, pode ser considerada moderada para boa em função das variáveis pesquisadas. Observa-se na variável (V 85) – circulação periódica de documentos, um índice superior a 22% de nunca/quase nunca.

GRÁFICO 31 – Subgrupo – difusão interna das informações



A escola confessional apresenta-se de forma mais significativa na difusão das informações internas na variável (V 84) – informações compartilhadas entre diretoria e departamentos.

6.5.12 Processo de difusão externa das informações

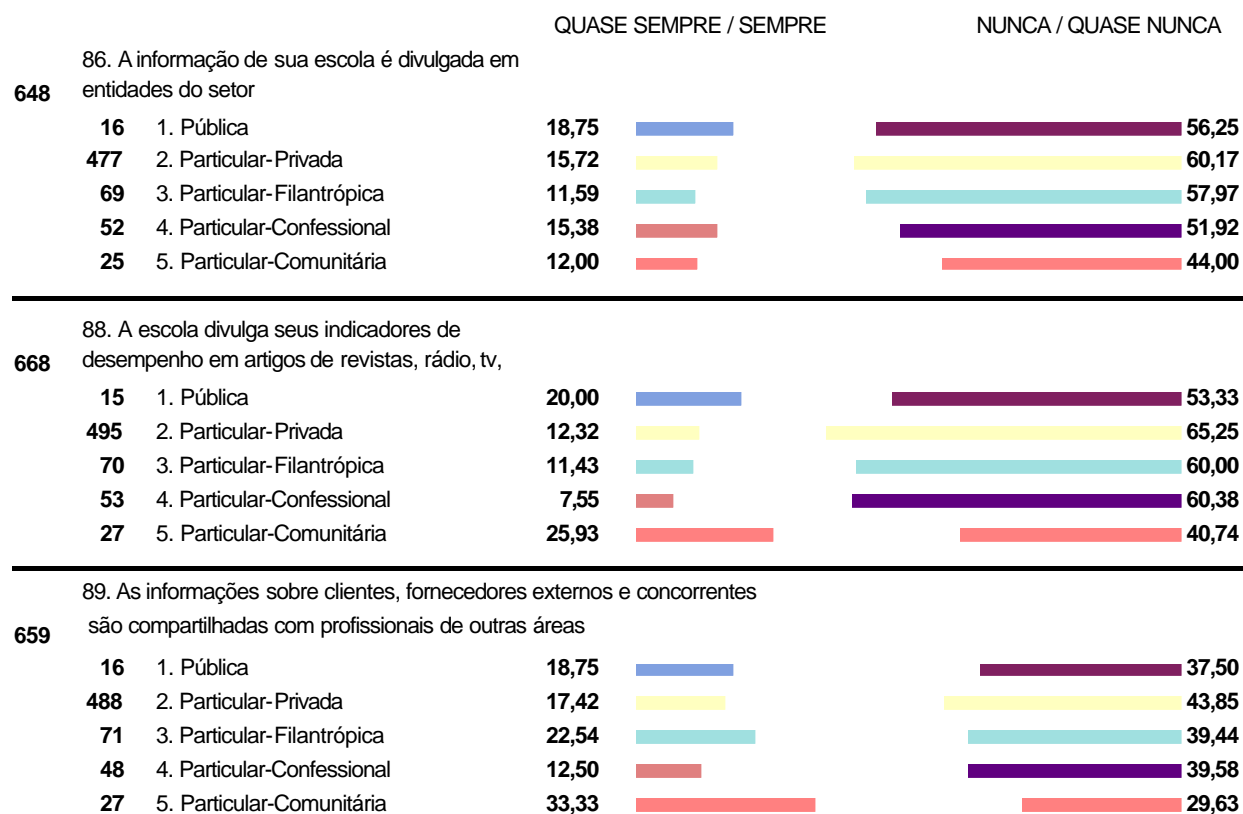
TABELA 50 – Processo de difusão externa das informações

V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
86	39,20% (254)	19,29% (125)	17,13% (111)	8,95% (58)	5,86% (38)	9,57% (62)	100% (648)
88	45,36% (303)	17,66% (118)	17,51% (117)	6,89% (46)	7,19% (48)	5,39% (36)	100% (668)
89	24,58% (162)	17,91% (118)	25,80% (170)	13,20% (87)	10,32% (68)	8,19% (54)	100% (659)

FONTE: Coleta de dados

As três variáveis pesquisadas mostram indicadores relevantes de respostas nunca/Quase Nunca, a respeito da difusão externa das informações. Consta-se que as escolas, em sua maioria, efetivamente pouco divulgam informações em entidades do setor (V 86), pouco divulgam seus indicadores em artigos de revistas (V 88) e pouco discutem as informações de seus clientes com outros profissionais (V 89).

GRÁFICO 32 – Subgrupo – difusão externa das informações



6.5.13 Percepção da importância e necessidade das informações

TABELA 51 – Percepção da importância e necessidade das informações

V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
91	1,37% (9)	1,98% (13)	9,62%(63)	17,71% (116)	23,36% (153)	45,95% (301)	100% (655)
92	0,92% (6)	2,31% (15)	7,24%(47)	13,41% (87)	30,20% (196)	45,92% (298)	100% (649)
93	1,22% (8)	2,14% (14)	11,77% (77)	18,50% (121)	27,52% (180)	38,84% (254)	100% (654)
94	1,82% (12)	3,34% (22)	13,81% (91)	18,51% (122)	28,07% (185)	34,45% (227)	100% (659)
95	1,39% (9)	3,70% (24)	16,95% (110)	21,42% (139)	27,12% (176)	29,43% (191)	100% (649)
96	2,60% (17)	5,19% (34)	15,57% (102)	21,37% (140)	27,33% (179)	27,94% (183)	100% (655)
97	1,23% (8)	4,44% (29)	22,82% (149)	20,67% (135)	27,57% (180)	23,28% (152)	100% (653)
98	1,84% (12)	5,52% (36)	26,53%(173)	20,55% (134)	24,54% (160)	21,01% (137)	100% (652)
99	19,51%(127)	27,80%(181)	26,73%(174)	14,59% (95)	7,83% (51)	3,53% (23)	100% (651)
100	1,87% (12)	2,80% (18)	14,17% (91)	21,96% (141)	26,01% (167)	33,18% (213)	100% (642)
101	3,36% (22)	10,69% (70)	21,98% (144)	24,89% (163)	19,24% (126)	19,85% (130)	100% (655)

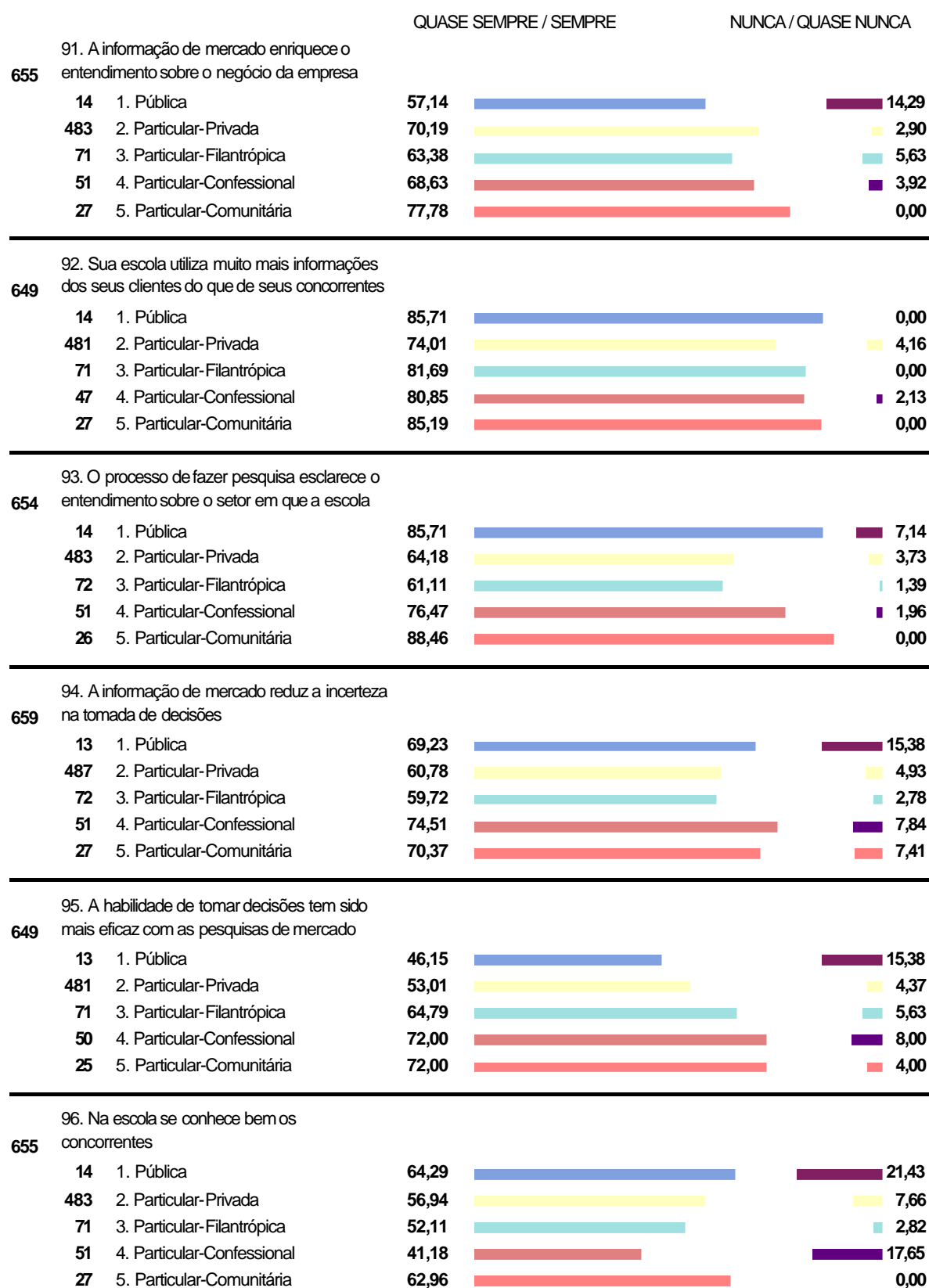
FONTE: Coleta de dados.

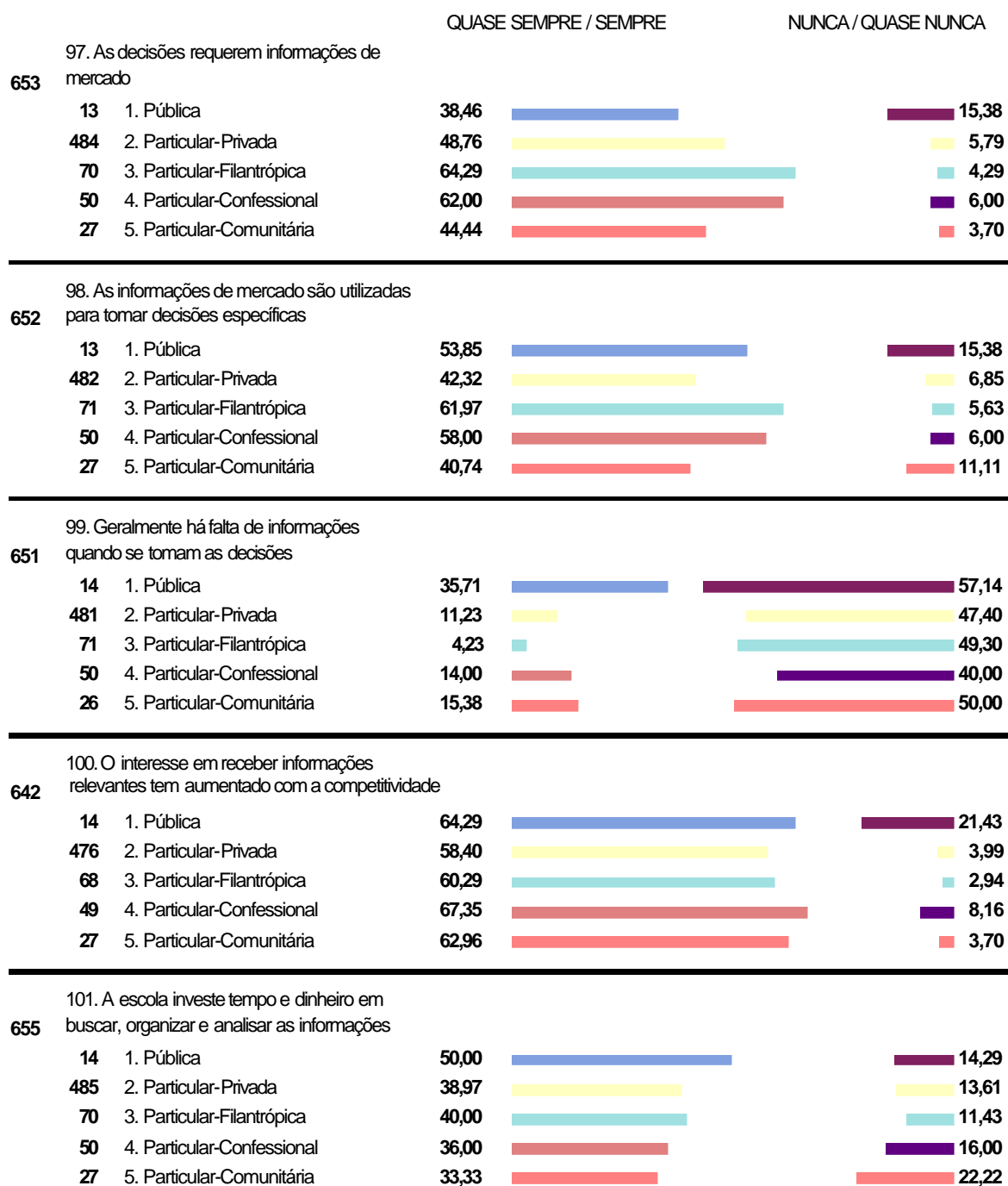
A percepção da importância e necessidade das informações por parte do dirigente escolar, apresenta-se evidenciada nas respostas observadas para as variáveis (V 91) – a informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa, pois aproximadamente 70% dos respondentes a consideraram como sempre/quase sempre e (V 92) – sua escola utiliza muito mais informações dos clientes do que de seus concorrentes com 76,12% de indicações sempre/quase sempre.

Observa-se ainda um alto índice de respostas nunca /quase nunca para a variável (V 99) – geralmente há falta de informações quando se tomam decisões, cerca de 47,31% dos respondentes.

Esses indicadores observados tornam-se interessantes e contraditórios, pois uma grande parte dos respondentes entende a necessidade da informação, mas ao mesmo tempo alega falta das informações na tomada de decisões.

GRÁFICO 33 – Subgrupo – percepção da importância e necessidade das informações





De um modo geral, as escolas alternam-se em termos de maior ou menor percepção da necessidade e utilização das informações. Ao mesmo tempo, os indicadores de sempre/quase sempre na maior parte dos casos são moderados, com algumas exceções: V 91 – a informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa, V 92 – a escola utiliza muito mais informações dos clientes do que dos concorrentes, V 93 – o processo

de fazer pesquisa esclarece o entendimento sobre o setor em que a escola atua e V 99 – geralmente há falta de informações quando se tomam as decisões.

6.5.14 Utilização de Instrumentos de Coleta de Informações

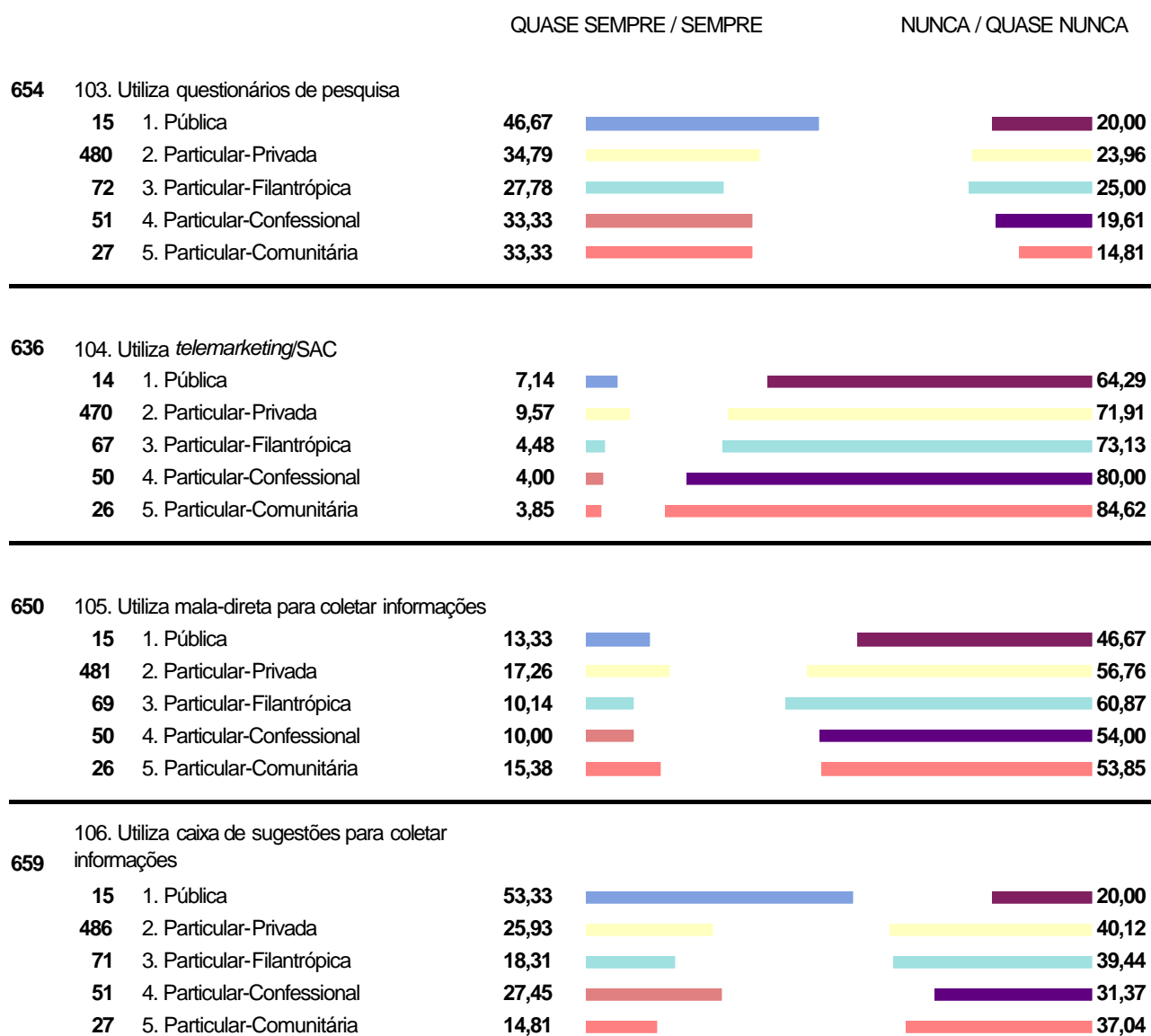
TABELA 52 – Utilização de Instrumentos de Coleta de Informações

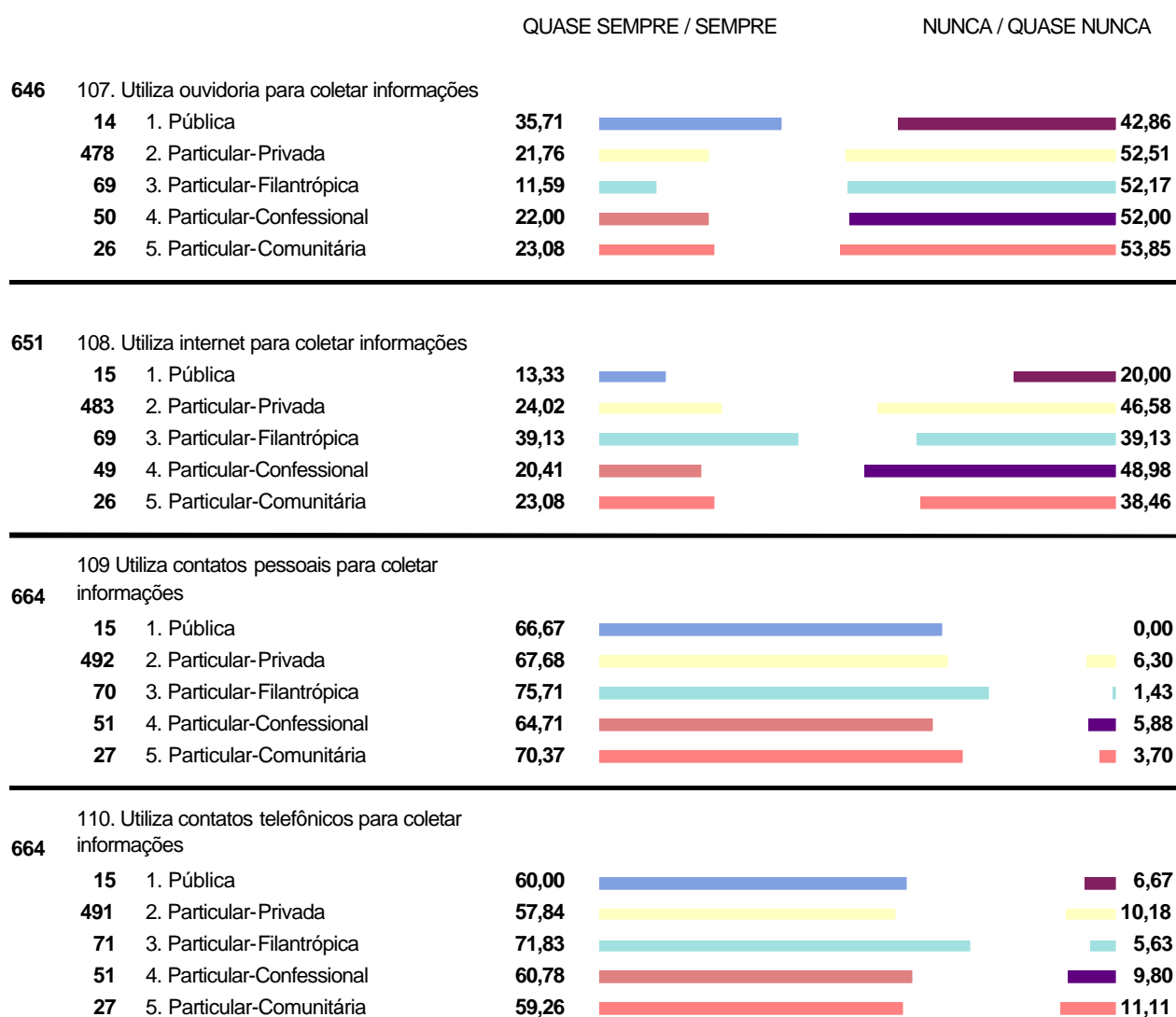
V	NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE	TOTAL
103	11,31% (74)	12,08% (79)	27,06% (177)	15,44% (101)	15,44% (101)	18,65% (122)	100% (654)
104	56,29% (358)	16,35% (104)	13,36% (85)	5,50% (35)	4,09% (26)	4,40% (28)	100% (636)
105	37,23% (242)	19,38% (126)	18,15% (118)	9,23% (60)	9,23% (60)	6,77% (44)	100% (650)
106	23,67% (156)	15,17% (100)	23,07% (152)	12,59% (83)	10,47% (69)	15,02% (99)	100% (659)
107	34,83% (225)	17,34% (112)	15,79% (102)	10,84% (70)	10,37% (67)	10,84% (70)	100% (646)
108	32,41% (211)	12,60% (82)	19,82% (129)	10,14% (66)	11,37% (74)	13,67% (89)	100% (651)
109	1,81% (12)	3,61% (24)	12,35% (82)	13,86% (92)	21,99% (146)	46,39% (308)	100% (664)
110	4,22% (28)	5,42% (36)	14,61% (97)	15,96% (106)	21,08% (140)	38,70% (257)	100% (664)

FONTE: Coleta de dados

A utilização dos instrumentos de coleta apresenta-se claramente em função de duas variáveis, (V 109) – contatos pessoais para coletar informações e (V 110) – contatos telefônicos. De forma significativa observa-se a alta incidência de respostas nunca/quase nunca para as variáveis (V 104) a (V 108), principalmente na (V 104)- telemarketing/SAC. Em média 23% das escolas amostradas utilizam-se sempre/quase sempre de caixa de sugestões (V 106), ouvidoria (V 107) e Internet (V 108).

GRÁFICO 34 – Subgrupo – uso de instrumento para coleta de informações





A pesquisa mostrou que as escolas filantrópicas utilizam-se com mais frequência da Internet, dos contatos telefônicos e de contatos pessoais para a coleta das informações.

A utilização de mala-direta e de telemarketing apesar da pouca frequência observada, são os instrumentos mais usuais das escolas privadas.

Pelas características e questões culturais, é comum na escola particular – confessional o uso de caixa de sugestão (V 106).

7. CONCLUSÕES

O objetivo geral da pesquisa foi delineado com a finalidade de identificar o uso de informações de mercado em instituições particulares de Educação Básica conveniadas ao Sistema Positivo de Ensino (SPE).

A partir do referencial teórico sobre o tema apresentado, enriquecido pela pesquisa de campo, cujos dados foram tratados com a utilização de técnicas estatísticas, obtiveram-se resultados que estão sendo apresentados desde o item seis – análises e resultados da pesquisa – e que permitiram extrair algumas conclusões que se apresentam a seguir.

As conclusões do estudo devem responder aos cinco objetivos especificados, procurando, por meio de informações relevantes obtidas no contexto da pesquisa, explicar os cenários investigados. São eles: principais fontes de informações; principais instrumentos de coleta; percepção quanto ao uso e à difusão das informações; importância e necessidade de informações e comparação do uso de informações de mercado das escolas investigadas em função da natureza, da finalidade, do porte do faturamento e da existência de um departamento ou setor de *marketing* na escola.

Assim sendo, o conjunto de variáveis foi agrupado, de forma que permitisse uma melhor organização e uma visualização mais clara para a compreensão dos resultados.

a) – Grupo de variáveis de caracterização da escola

Participaram da amostra as escolas de Educação Básica de todos os estados brasileiros, conveniadas ao SPE. Quanto à natureza, as escolas pesquisadas são provenientes, em sua grande maioria, da rede particular (97,6%) e com fins lucrativos (68,3%). Apresentam um número médio de 337 alunos, sendo que o número máximo de alunos foi de 3.381.

Quanto ao porte delas, a proporção é equilibrada e esses resultados mostram que 85% das escolas da amostra têm faturamento anual de até 500 mil reais, sendo que 28,6% apresentam faturamento de até 50 mil reais e 5,75% apresentam faturamento que se encontra acima de 1 milhão de reais. Observa-se que 480 (77,4%) escolas pesquisadas não possuem departamento ou setor de *marketing*, seja próprio ou terceirizado. Apenas 82 (13,2%) têm departamento próprio e 58 (9,4%) utilizam esse serviço terceirizado.

b) – Grupo de variáveis de caracterização dos respondentes

Pelos dados coletados, os respondentes foram caracterizados pela faixa etária (sendo que 53,3% estão abaixo de 41 anos; e no cargo que ocupam atualmente, 95,2% representados pelo corpo diretivo das escolas, sendo 78% diretores ou sócios), e pelo nível de escolaridade (80% dos respondentes têm pelo menos o nível superior completo e, destes, 36,3% fizeram pós-graduação).

c) – Grupo de variáveis do processo de coleta das fontes de informações

A coleta das informações caracteriza-se pela baixa utilização de instrumentos formais de coleta e a alta utilização de meios informais para se obterem dados. A pesquisa mostrou que, de um modo geral, as escolas conveniadas pesquisadas têm como principais fontes de informações aquelas provenientes da base de dados interna: o relatório de matrículas e os dados financeiros; e informações coletadas com assessores ou superiores: conversas com diretores, gerentes e coordenadores de outras áreas e outros. Além dessas, destacam-se a leitura de jornais, de revistas, de revistas especializadas e de periódicos; o acompanhamento do noticiário diário, por meio de veículos de comunicação, tais como o jornal e a televisão; e a ação de ouvir os clientes para verificar as necessidades deles. Por se tratar de instituições educacionais, a coleta de informações de universidades e de institutos de pesquisa é pouco utilizada e, a nosso ver, deveria ser mais intensificada.

Os estratos pesquisados mostram que as escolas públicas utilizam em menor escala a base de dados interna. As escolas comunitárias – aquelas que não têm fins lucrativos – e as filantrópicas utilizam, de forma mais acentuada, a coleta de informações com assessores ou superiores.

Por sua vez, escolas com faturamento anual entre R\$ 1 milhão e R\$ 1,5 milhão utilizam com maior intensidade a leitura de revistas e de periódicos atualizados. Ainda em relação ao porte de faturamento anual da escola, o estudo constatou que escolas de grande porte, cujo faturamento anual supere R\$ 1,5 milhão, praticam a ação de ouvir os clientes em menor intensidade que as demais.

As escolas que têm departamento de *marketing* especializado, seja próprio ou terceirizado, utilizam ainda, para identificar ações dos concorrentes, outras fontes de informações, tais como: visitas a feiras de educação, parcerias com universidades e instituições de pesquisa, Internet e informações trazidas pelos clientes

d) - Grupo de variáveis do processo de utilização das informações de mercado

São bastante acentuadas a utilização e a importância dada às informações, principalmente, as dos clientes. Porém, em relação ao ambiente externo, principalmente a concorrência, percebe-se que este é relevado por não receber um maior monitoramento.

Foram identificados, por meio dos resultados da pesquisa, que o foco de maior utilização das informações de mercado, na percepção dos respondentes, concentra-se em: avaliação dos custos dos serviços prestados aos clientes, como transporte escolar e atendimento telefônico; avaliação dos resultados das práticas de descontos de mensalidades; determinação dos preços a partir da estrutura/planilha de custos, mesmo por que essa planilha permite o realinhamento das mensalidades; análise dos resultados relacionados ao crescimento da matrícula; e análise dos níveis de vagas, por meio da disponibilidade e da ocupação da sala de aula.

A satisfação dos clientes destaca-se na utilização das informações, mesmo que as escolas não façam uso de instrumentos sistematizados, eficientes, formais e modernos para obterem essas informações.

Outra preocupação é a utilização do acompanhamento do tempo de permanência dos alunos na escola e a frequência de utilização de atividades extras ofertadas aos alunos.

Observa-se que as escolas começam a acompanhar as mudanças e as tendências do setor de serviços educacionais, as leis, as normas e os regulamentos governamentais, além da evolução tecnológica do setor educacional;

As escolas filantrópicas utilizam, de forma mais acentuada, a determinação dos preços a partir da estrutura/planilha de custos, e os resultados das práticas de descontos de mensalidades; provavelmente, pela própria natureza delas.

Quanto ao porte, as escolas com faturamento entre R\$ 1 e R\$ 1,5 milhão caracterizam-se por utilizar, em proporção mais significativa, a estrutura/planilha de custos e a avaliação dos níveis de vagas na escola. As escolas com faturamento anual até R\$ 50.000 avaliam com maior intensidade o tempo de permanência dos alunos na escola.

As instituições que têm departamento de *marketing* próprio diferenciam-se completamente das demais em todas as variáveis identificadas como significativas. Essas instituições ainda utilizam, com grande intensidade, informações de outras áreas para a

tomada de decisões; analisam os custos dos serviços prestados aos clientes; avaliam as margens de contribuição por série e o potencial de mercado da escola, além da própria participação no mercado e a melhoria nas instalações físicas feitas pelos concorrentes.

e) - Grupo de variáveis do processo de difusão das informações

A difusão das informações, nesse grupo de instituições pesquisadas, não é feita com intensidade. Essa difusão é percebida e efetuada pelos responsáveis em média escala, seja ela formal ou informal.

Destacam-se, para esse grupo, as ações mais praticadas: o compartilhamento das informações com os demais departamentos; a circulação periódica de documentos entre os envolvidos; a capacitação e a reciclagem dos funcionários sobre mudança do comportamento de exigências e sobre o perfil dos clientes.

A difusão das informações, interna ou externa, não apresentou variáveis altamente significativas. No entanto, o estudo mostra que a circulação periódica de documentos entre os envolvidos é mais intensa nas escolas públicas. Da mesma forma, as escolas que têm departamento de *marketing* próprio ou terceirizado apresentam as características de circular periodicamente os documentos e também de realizar com mais intensidade a capacitação e a reciclagem dos funcionários.

f) - Grupo de variáveis de percepção da importância e necessidade das informações de mercado

Os executivos das instituições pesquisadas percebem como mais importantes e necessárias, para a tomada de decisão, três variáveis: a informação de mercado, enriquecendo o entendimento sobre o negócio da empresa; a utilização muito maior das informações dos clientes, dos alunos, dos pais e dos responsáveis do que aquelas vindas de seus concorrentes; e a percepção de que o processo de fazer pesquisa esclarece o entendimento sobre o setor em que a escola atua.

Os indicadores observados tornam-se interessantes, pois uma grande parte dos respondentes entende a necessidade da informação, mas, ao mesmo tempo, alega falta dessas informações para a tomada de decisões.

A informação de mercado, como instrumento para enriquecer o entendimento do negócio da empresa, apresenta-se como característica mais acentuada nas escolas que têm departamento de *marketing* próprio ou terceirizado.

Por sua vez, o fato de o processo de pesquisa esclarecer o entendimento sobre o setor apresenta-se como variável mais significativa entre as escolas particulares comunitárias e também entre as escolas com faturamento anual entre R\$ 120 mil e R\$ 500 mil.

g) - Grupo de variáveis de utilização de instrumentos de coleta das informações.

As instituições pesquisadas praticamente não utilizam instrumentos formais de coleta de informações de mercado. Os resultados da pesquisa apontam como principais instrumentos utilizados pelas escolas: os contatos pessoais e os contatos telefônicos com o fim de coleta de informações para serem utilizadas pela escola.

Os estratos pesquisados mostram que escolas de pequeno porte de faturamento, até R\$ 50.000, utilizam mais os contatos pessoais para coletar informações, característica essa de menor intensidade nas escolas com faturamento superior a R\$ 1,5 milhão, assim como os contatos telefônicos para a coleta de informações. As escolas com um menor número de alunos e de faturamento ainda têm uma cultura de escola “familiar” e utilizam ferramentas mais simples para coletar informações.

As escolas com faturamento entre R\$ 1 e 1,5 milhão apresentam um índice mais significativo de utilização de questionários de pesquisa.

Em relação ao fato de a escola possuir um departamento de *marketing*, verifica-se que as escolas que têm esse departamento terceirizado, utilizam, de forma mais significativa, os questionários de pesquisa.

Finalizando o presente estudo, constata-se que, no contexto geral, as práticas executadas pelas instituições conveniadas à Distribuidora Positivo, no que se refere a sistemas de informação de mercado, não diferem entre si de forma contundente. No entanto, um estrato específico – o das escolas que têm departamento ou setor de *marketing* – está direcionando-se, de maneira mais acentuada, para a utilização de técnicas e de ferramentas mais abrangentes e consistentes para a tomada de decisões.

8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em um segmento muito específico de instituição educacional: as escolas particulares de Educação Básica que são conveniadas ao Sistema Positivo de Ensino (SPE) e que utilizam os livros produzidos pelo SPE. Essas instituições recebem cursos de capacitação ministrados por uma equipe de especialistas direcionada ao material didático produzido, fatores que causam dificuldade para uma generalização dos resultados da pesquisa.

Também faz-se necessário que se considere que foram aceitos como respondentes aquelas pessoas do corpo diretivo que compõem as escolas, independente do cargo ocupado. Some-se a isso o fato de que as respostas emitidas foram analisadas em conjunto. Essa limitação apresenta ainda um outro aspecto, que diz respeito à circunstância de se ter considerado apenas um respondente por escola quando o ideal seria que vários respondentes, de diferentes níveis hierárquicos, participassem da pesquisa e que se pudesse comparar as percepções de cada cargo, observando-se a especificidade desses cargos e de cada escola.

E finalmente, o estudo apresenta uma amostra coletada em todos os estados brasileiros, considerados globalmente, o que pode não refletir a mesma realidade se a pesquisada fosse tratada levando-se em consideração cada região.

9. ESTUDOS FUTUROS

As recomendações que seguem são resultado de observações feitas durante a pesquisa e norteiam para:

- elaboração de novos estudos voltados à utilização das informações de mercado em outros segmentos educacionais;
- desenvolvimento de estudos de informações de mercado que levem em consideração a inclusão sistemática de níveis diversos hierárquicos das instituições de ensino;
- investigação de estudo do uso de informações em situações mais próximas à do decisor, – respondente – inclusive com situações simuladas;
- estudos focados na *performance* organizacional a partir da utilização das informações;
- desenvolver estudos, focando todo o setor de escolas particulares;
- desenvolver estudo em busca de um modelo que possa quantificar o resultado da existência de como um departamento de marketing na instituição educacional pode agregar resultados efetivos.

10 DOCUMENTOS CONSULTADOS - (impressos e eletrônicos)

ALTER, S. Information Systems. **A management perspective**. 2 .ed Menlo Park. CA: Benjamin Cummings, USA:. 1996.

ANSOFF, H. I; **McDONNELL**, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO IBGE . Rio de Janeiro: IBGE/DEDIT/CDDI, 1996 e 1998.

ARANTES, N. **Sistema de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1996.

ARMSTRONG, J. Scoot; **OVERTON**, Terry S. **Estimating nonresponse bias in mail surveys**. Journal of Marketing. USA: August, 1977.

BARABBA, V.; **ZALTMAN**, G. **A voz do mercado**: a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1992.

BERTALANFFY, L. Von **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1997.

BIO, Sérgio R. **Sistemas de informações**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BOLETIM IOB. ed. 51. janeiro 2001. São Paulo: IOB.

BOYD JR; **HARPER W.**; **WESTTFALL**, R. **Pesquisa mercadológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

BROENGER, E.; **CALDIERARO**, F.; **FREITAS**, H. **SIM – Sistema de Informação de Marketing**, São Paulo: Decidir n. 15, outubro 1995.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Lei 9394/96: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996

BRUGGEN, Gerrit H. Van; **SMIDTS**, A.; e **WIERENGA**, B. **Improving decision making by means of a marketing decision support system**. USA: Manegement Science. n. 5, may, 1998 v. 44.

BUENO, Maria S. S. **Políticas atuais para o Ensino Médio**. Campinas: Papirus, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr., **Marketing research**: methodological foundations. 6th ed, USA: The Dryden Press, 1995.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr., **PETER**, J. P. **Marketing criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORNELLA, Alfons **Los recursos de información**: ventaja competitiva de las empresas. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 1994.

CREDIT SUISSE – FIRST BOSTON GARANTIA – **Documento – Relatório sobre Educação**. São Paulo: Grupo de Educação, 2000.

CURREN, Mary T.; FOLKES, V. S.; STECKEL, J. H. **Explanations for successful and unsuccessful marketing decisions: the decisions maker's perspective**. USA: Journal of Marketing, April, 1992. Vol. 56.

DAVENPORT, T. H.; ECCLES, R. G.; PRUSAK, L. **Information politics**. Sloan Management, USA: Review, Knoxville, nº 1, FALL 1992, v. 34.

DAY, George S. WENSLEY, R. **Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority**. USA: Journal of Marketing. April. 1988, v. 52.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado**: processos para a criação de valor dirigida ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DESPANDÉ, Rohit e WEBSTER, Frederick E. **Organizational culture and marketing: defining the research**. USA: Journal of Marketing, January, 1989, v. 53.

DESPANDÉ, Rohit. **The organizational context of market research**. USA: Journal of Marketing, Fall, 1992, vol. 46.

FREITAS, H. e LESCA, H. **Competitividade empresarial na era da informação**. Revista de Administração da USP, São Paulo: USP, n. 3, julho/setembro 1992, v. 27.

FREITAS, H., BECKER, J.L., KLADIS, C.M. & HOPPEN, N. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GALBRAITH, J. R.; LAWLWR III, Edward E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GLAZER, Rashi. **Marketing in an information-intensive environment**, USA: Journal of Marketing, n. 55, october, 1991.

GLAZER, Rashi; STECKEL, Joel H.; WINER, Ressel S. **Locally rational decision making: the distracting effect of information on managerial performance**. , USA: Management Science, n.2, February, 1992, vol. 38.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HONORATO, Gilson. **Serviço ao cliente como estratégia de Marketing nos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu**. Proposta de dissertação, Porto Alegre, UFRGS/PPGA, 2000.

<http://inep.gov.br/pesquisa/htm>. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais –

<http://mec.org.br/>. Ministério da Educação

<http://www.senado.gov.br/bdtextual/const88/const88.htm>. Senado Federal. **Constituição Federal Brasileira** – 1988.

KENDALL, K; KENDALL, J.E. Systems analysis and desing. , 4. ed. . New Jersey USA: Prentice-Hall 1999.

KENDALL, K.; TRAUTH, E.; BROWN, M.; BOUDREAU, M. C. A report from 8.2 to ICIS: three points of view on IS and qualitative research. Atlanta (USA): ICIS 97, panel, December, 1997.

KHOLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research, propositions, and managerial implications. USA: Journal of Marketing, april, 1990, v. 54.

KOTLER, Philip. Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing : Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1993.

KOTLER, Philip. e FOX Karen F.A. Marketing Estratégico para instituições educacionais .: São Paulo: Atlas, 1994.

LAUDON, K. C; LAUDONS, J. P. Management information system: or. and tech. , 3. ed. New York (USA): McMillan, 1994.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégica da informação. Revista de Administração, São Paulo: USP, n. 3, jul/set, 1994, v. 29.

LIVINGSTONE, James M. Pesquisa de mercado – uma abordagem operacional. São Paulo: Atlas, 1989.

MALACARNE, Alcir R. Uso das informações de mercado como apoio às decisões de marketing : um estudo do setor varejista de supermercados no norte do Rio Grande do Sul. UFRGS/PPGA, 2000, Dissertação de mestrado.

MALHOTRA, N. Marketing research: an applied orientation , 2nd ed., USA: Prentice-Hall, 1996.

MARSHALL, Kimball P. Marketing information system: creating competitive advantage in the information age. USA: Boyd and Frase Publishing Company, 1996.

MASON, J. Qualitative researching. USA: Sage, 1997.

MATTAR, Faúze. Pesquisa de Marketing : São Paulo: Atlas, 1996.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENON, A. e VRADARAJAN, P.R. A model of marketing knowledge use within firms . , USA: Journal of Marketing, vol. 54. October, 1992.

MESOMO, Catarin João. Gestão da qualidade total na escola: princípios básicos. Petrópolis: Vozes, 1997.

MINCIOTTI, Silvio A. O sistema de informações de marketing como suporte para a adoção do marketing estratégico: o desenvolvimento de um modelo. USP/FEA, 1993. Tese de doutorado.

MINTZBERG, Henry. Structure in fives: designing, effective organizations. USA: Prentice-Hall, 1983.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. Secretaria de Ensino Fundamental. Parâmetros Curriculares Nacionais. Brasília, 1998.

MOORMAN, C. DESHPANDÉ, R; ZALTAMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. USA: Journal of Marketing, January, 1993. vol. 57 .

MOORMAN, Christine. Organizational market information process: cultural antecedents and new product outcomes. USA: Journal of Marketing, August, 1995. vol. XXXII.

NAVER, J. C. e SLATERS, S. F., The effect of a market orientation on business profitability. USA: Journal of Marketing. October, 1990. vol. 54.

PARO, Vítor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2000.

PERKINS, W. S.; e RAO, R.C. The role of experience in information use and decision making by marketing managers. USA: Journal of Marketing, February, 1990. vol. XXVIII.

ROESCH, Sylvia M. A. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

RUAS, Roberto. Educação em revista. ano III, número 11, Professor do Programa de Pós-Graduação da UFRGS e participa do programa de Formações de Líderes SINEPE/RS, Porto Alegre: Ed. do SINEPE/RS, 2000.

SAEB - Sistema Nacional De Avaliação Básica - (<http://www.inep.gov.br>)

SANTOS, Clóvis Roberto. Educação escolar brasileira: estrutura – administração – legislação. São Paulo: Pioneira, 1999.

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo: EASP/FGV, 1993.

SENGE, PETER M. A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 1992.

SIMON, Herbert. A capacidade de decisão e de liderança. Rio de Janeiro: Fundo e Cultura, 1960.

_____. **Comportamento administrativo: um estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SINKULA, James M. Market Information processing and organizational learning. USA: Journal of Marketing, January, 1994. vol. 58.

SPRANGUE, R. H. e WATSON, H. Decision support for management. New Jersey, USA: Prentice-Hall, 1996.

TREZ, Guilherme. Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000. Dissertação de Mestrado

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Escola: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas: Papirus, 1998.

WATSON, H; HOUDSHEL, G.; RAINER, R. Building Executive Information Systems NY, USA: John Wiley, 1997.

WHITE, Jon C. Marketing managers interpretation of and response to strategic marketing information: the influence of cognitive style and perceived organizational cultural. Texas A&M University, USA: UMI Company, 1998.

WILLCOCKS, L; DUBÉ, L; PARÉ, G.; ROBEY, D. Pointers in doing and writing up case research. Atlanta, USA: ICIS 97, December 1997.

11 ANEXOS

ANEXO 01 – Carta para os especialistas do setor educacional

ANEXO 02 – Carta para os especialistas de Marketing

ANEXO 03 – Cartão de pré notificação

ANEXO 04 – Instrumento de pesquisa

**Anexo 1 –
Carta encaminhada aos especialistas da área
educacional**



UFRGS



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração
Centro de Estudos e Pesquisas em Administração
Convênio UnicenP

Curitiba, Pr 10 de dezembro de 2000.

Professora Vanessa Zanoncini Milleo
Professora Jacqueline Mendes Menezes

Prezados Senhores

Sou mestranda do curso de Administração do PPGA da UFRGS, convênio UNICENP, onde desenvolvo sob orientação do Professor Dr. Fernando Bins Luce uma pesquisa de dissertação com fins acadêmicos que tem como objetivo central identificar como são utilizadas informações de mercado em escolas particulares. Conveniadas ao SPE – Sistema Positivo de Ensino localizadas em todos os estados Brasileiros

No intento de obter para o processo de pesquisa o respaldo científico, há a necessidade de validação do construto das variáveis constantes no instrumento de coleta de dados e do próprio instrumento. Assim optou-se pela validação através de *especialistas – experts* - como sendo o mais indicado para o estudo em questão. Desta maneira, solicito a sua participação como *expert*, para analisar as variáveis, e verificar a sua adequação ao setor educacional. Bem como a estrutura do construto e sua pertinência ou não para atingir o objetivo acima descrito.

Suas observação e comentários quanto as variáveis apresentadas e sua aplicação no setor educacional, trará real contribuição para o levantamento de como são utilizadas as informações de mercado.

Em anexo, documento com as variáveis.

Aguardo seu posicionamento e antecipadamente agradeço sua valiosa contribuição.

Stela Mars Manfrin de Oliveira Macohin

**Anexo 2 –
Carta encaminhada aos especialistas de
marketing**



UFRGS



**Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração
Centro de Estudos e Pesquisas em Administração
Convênio UnicenP**

Curitiba, Pr 30 de janeiro de 2001.

Professor Dr. Renato Zancan Marchetti
Professor Rogério Mainardes
Professor Ubiratan Guimarães
Senhor Helcio Simões

Prezados Senhores

Sou mestranda do curso de Administração do PPGA da UFRGS, convênio UNICENP, onde desenvolvo sob orientação do Professor Dr. Fernando Bins Luce uma pesquisa de dissertação com fins acadêmicos que tem como objetivo central identificar como são utilizadas informações de mercado em escolas particulares. Conveniadas ao SPE – Sistema Positivo de Ensino localizadas em todos os estados Brasileiros

No intento de obter para o processo de pesquisa o respaldo científico, há a necessidade de validação do instrumento de coleta de dados. Assim optou-se pela validação através de *especialistas – experts* - como sendo o mais indicado para o estudo em questão. Desta maneira, solicito a sua participação como *expert*, para analisar as questões e escalas utilizadas e sua pertinência ou não para atingir o objetivo acima descrito.

Suas observação e comentários quanto as variáveis. Se as variáveis apresentadas e sua real contribuição para o levantamento de como são utilizadas as informações de mercado.

Em anexo, documento com o instrumento de pesquisa.

Aguardo seu posicionamento e antecipadamente agradeço sua valiosa contribuição.

Stela Mars Manfrin de Oliveira Macohin

**Anexo 3 –
Cartão de pré notificação**



Senhor(a) Diretor(a)

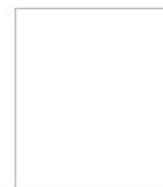
Nos próximos 10 dias o(a) senhor(a) estará recebendo um questionário.

Ele faz parte de um estudo sobre Sistema

de Informações de Mercado em

Instituições Particulares de Ensino.

Contamos com a sua participação.



IMPRESSO

**Anexo 4 –
Instrumento de Pesquisa**

Sistema de Informações de Mercado

A Educação, o Ensino e a Pesquisa necessitam de sua participação

POSITIVO
UNIVERSIDADE



AV. BRASIL, 1111 - JARDIM SÃO CARLOS
CURITIBA - PR - 81280-000

0000-100008

CARTA RESPOSTA
Não é necessário selar

SEU CÓDIGO DE BARRAS
É ÚNICO PARA
CADA CARTÃO

Sistema de Informações de Mercado

Forward

http://www

Sim

Sistema de Informações de Mercado

Prezado (a) Diretor (a)

Esta pesquisa faz parte de um estudo sobre "O Uso de Informações de Mercado em Instituições de Educação Básica", o qual tem como objetivos específicos verificar as principais fontes e os principais instrumentos de coleta assim como identificar a percepção dos executivos das escolas quanto ao uso e difusão das informações e sua importância e necessidade para a tomada de decisões.

Sua Instituição faz parte do seleto grupo de escolas conveniadas ao Positivo - universo desta pesquisa -, tendo sido por isto selecionada para participar dela. Solicitamos então sua colaboração, preenchendo o questionário anexo. Sua opinião será extremamente valiosa para o desenvolvimento deste estudo.

As respostas não serão tratadas individualmente e,

sim, em conjunto com as das demais escolas, garantindo, desta forma, sigilo absoluto sobre as opiniões que serão manifestadas.

Agradecemos o tempo dispensado ao preenchimento deste questionário e, caso necessite de alguma informação adicional, colocamos a Coordenadora desta pesquisa Sueli Mara Manfrin de Oliveira Macchin à disposição para quaisquer esclarecimentos, pelo telefone: 0800 411031 ou e-mail: smacchin@positivo.com.br

A Educação, o Ensino e a Pesquisa necessitam de sua participação.

Atenciosamente

Distribuidora Positivo



S i s t e m a d e

Por gentileza, postar este questionário até **15/06/2001**
Não é necessário selar o envelope de retorno.

Orientações de preenchimento do questionário

Todos os questionários deverão ser respondidos.

Para as respostas dos blocos (I) ao (VI) escreva apenas um dos pontos de escala dependendo de sua prática atualizada, de acordo com o seu grau de utilização e frequência.

Escala:

1 = Nunca 2 = Quase Nunca 3 = Algumas Vezes 4 = Muitas Vezes 5 = Quase Sempre 6 = Sempre

Data do Preenchimento do Questionário / / 2001

I. Caracterização da escola

1. Nome da escola

.....

2. Cidade

.....

3. UF

.....

4. Ano de Fundação

.....

5. Natureza da Escola

Pública Municipal, Estadual ou Federal

Particular - Privada

Particular - Filantrópica

Particular - Confessional ou Pluriconfessional

Particular - Comunitária

6. Presidência da Instituição

Sem fins lucrativos

Com fins lucrativos

7. Número de funcionários

..... Professores

..... Diretores, supervisores, coordenadores

..... Demais funcionários

..... Total de funcionários

8. Número de Alunos por nível de Educação Básica

..... Maternal

..... Educação Infantil

..... Fundamental

..... Médio

..... Total de alunos

9. Qual parte do Estado - loturamento anual

até R\$ 50.000,00

entre R\$ 50.000,01 e R\$ 100.000,00

entre R\$ 100.000,01 e R\$ 300.000,00

entre R\$ 300.000,01 e R\$ 1.000.000,00

entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 3.000.000,00

acima de R\$ 3.000.000,00

10. Escola possui departamento setor de Marketing

Não

Sim, próprio

Sim, terceirizado (agência, consultoria, assessoria, ...)

II. Caracterização da Respondente

11. Faixa Etária

até 20 anos entre 21 e 30 entre 31 e 40 entre 41 e 50

acima 50 anos

12. Cargo Atual

Diretor / Super

Gerente ou Coordenador de Marketing

Outro

13. Nível de Escolaridade

Escola Fundamental

Escola Média

Superior Incompleta

Superior Completa

Pós-Graduação

III. Quanto ao processo de coleta e a utilização das fontes de informações para a tomada de decisões (formal e informal)

Responda conforme a escala

(1) Nunca (2) quase nunca (3) algumas vezes (4) muitas vezes (5) quase sempre (6) sempre

17. Coleta informações dos clientes (público e pais ou responsáveis) sobre suas necessidades e desejos 1 2 3 4 5 6

14. Coleta informações dos professores e funcionários sobre os clientes (público e pais ou responsáveis) 1 2 3 4 5 6

15. Escuta continuamente as reclamações dos clientes (público e pais ou responsáveis) e fim de identificar suas necessidades 1 2 3 4 5 6

16. Escuta reclamações informais sobre as atividades dos clientes (público e pais ou responsáveis), funcionários e fornecedores 1 2 3 4 5 6

17. Coleta informações dos clientes (público e pais ou responsáveis) visando a identificar as opções dos concorrentes 1 2 3 4 5 6

18. Coleta informações dos fornecedores visando a identificar as atividades dos concorrentes 1 2 3 4 5 6

19. Coleta informações sobre a situação econômica de seus clientes (público e pais ou responsáveis) 1 2 3 4 5 6

20. Coleta informações dos fornecedores sobre opções dos concorrentes 1 2 3 4 5 6

Informações

Resposta conforme a escala	SEMPRE (5)	QUASE SEMPRE (4)	SEMPRE (3)	QUASE SEMPRE (2)	SEMPRE (1)
21. Consulta informações em conversas com funcionários e professores sobre as necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Consulta conversas informais com clientes (alunos e pais ou responsáveis).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Consulta conversas informais com fornecedores externos (alunos, professores, fornecedores de gr...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Realiza leitura de revistas (públicas e de estudantes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Realiza leitura de revistas e periódicos de atualidades e informações de caráter geral (veja, Veja E, Época, Exame...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Realiza leitura de livros técnicos (administrativa, financeiros, pedagógicos, marketing, informática...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Realiza leitura de revistas especializadas (Educação, Educação em Revista, Nova Escola, Comunicação e Educação...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Assessoria necessária sobre assuntos de relações de comunicação - Rádio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Assessoria necessária sobre assuntos de relações de comunicação - Jornal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Assessoria necessária sobre assuntos de relações de comunicação - Telejornal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Assessoria necessária sobre assuntos de relações de comunicação - Internet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Consulta para tomada de decisões: consumidores e categorias jurídicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Consulta informações de associações empresariais, para apoiar suas decisões (FENEF, Sindicato Professores...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Consulta informações de universidades e instituições de pesquisa para apoiar suas decisões (MEC, INEP, IBOPE...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Consulta informações através de visitas em feiras, congressos e intervenções de marketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Consulta informações de mercado através de Internet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Consulta informações em base de dados, intranet, pastilha de marketing, micro-ondas, informática, pedagogia...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Consulta informações dos seus Assistentes ou Superiores para apoiar suas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Consulta informações através de conversas com diretores, gerentes, coordenadores de outras áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Consulta informações a partir do pesquisa de mercado através de contatos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Outras: Clar...	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>				

IV. Quanto a utilização das informações de mercado para apoio às decisões (formal e informal)

Resposta conforme a escala	SEMPRE (5)	QUASE SEMPRE (4)	SEMPRE (3)	QUASE SEMPRE (2)	SEMPRE (1)
42. Utiliza as informações dos assuntos de mercado realizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Utiliza as informações de mercado como uma ajuda para tomar decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Utiliza informações internas de outras áreas para a tomada de decisões (FME Pedagógico...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Avalia os custos dos serviços prestados aos clientes (alunos e pais ou responsáveis) como transporte escolar, atendimento extracurricular, reposição de livros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Avalia com as preços a partir de mensuras/planilha de custos (fixos e variáveis).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Avalia os margens de contribuição por série (quanto por série).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Avalia resultados das práticas de desconto de mensalidades prioritárias para alunos, coordenadores de PROFORMA...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Avalia os níveis de custos de escola (dispendiosidade versus ocupação).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Avalia a participação de mercado de sua escola (quanto a escola possui de firma de mercado em que atua).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Avalia a participação de mercado de seus concorrentes (quanto o concorrente possui de firma de mercado em que atua).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Avalia a participação de mercado de sua escola a fim de estabelecer estratégias de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Avalia estratégias de preços praticadas pelo concorrente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Avalia as estratégias de descontos do concorrente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Avalia a volume de matrículas dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Avalia as informações de desempenho financeiro dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Avalia a introdução de novos cursos pelos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Avalia as formas de atendimento aos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Avalia as formas de atendimento aos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Avalia estratégias informais, estratégias sobre as ações dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Avalia o comportamento de matrícula dos clientes (alunos e pais ou responsáveis) (públicas, privadas, matrículas e rematrículas...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Avalia as informações sobre o envolvimento (nível equitativo dos clientes (alunos e pais ou responsáveis).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Avalia a satisfação dos clientes (alunos e pais ou responsáveis) necessidades e preferências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Avalia a evolução de novas matrículas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Avalia o tempo de permanência dos alunos na escola (quantidade de anos que permanecerem matriculados na escola).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I n f o r m a ç õ e s

VI. Quanto à importância e necessidade das informações para a tomada de decisões

Responda conforme a escala

1 (NUNCA) 2 (QUASE NUNCA) 3 (ALGUMAS VEZES) 4 (MUITAS VEZES) 5 (SEMPRE) (SEMPRE)

- | | | | |
|---|---|--|---|
| 87. A informação de mercado é crucial a empreendimentos como o negócio de importação | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | 88. As decisões requerem informações de mercado | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 89. Sua empresa utiliza muito mais informações das suas clientes potenciais e dos seus fornecedores do que de seus concorrentes | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | 90. As informações de mercado são utilizadas para tomar decisões específicas | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 91. O processo de fazer pesquisa esperece a comprometer-se com a ideia em que o cliente atua | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | 99. Geralmente há falta de informações quando se tomam as decisões | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 94. A informação de mercado reduz a incerteza nas tomadas de decisões | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | 100. O interesse em receber informações relevantes tem aumentado com a competitividade | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 95. A habilidade de tomar decisões tem sido mais eficaz com os resultados de mercado | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | 101. A escola investe tempo e dinheiro em ensinar, organizar e analisar as informações | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 96. As escolas se concentram mais concorrentes | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | 102. Outros Citar: | |

VII. Quanto ao uso de instrumentos para a coleta de informações

Responda conforme a escala

1 (NUNCA) 2 (QUASE NUNCA) 3 (ALGUMAS VEZES) 4 (MUITAS VEZES) 5 (SEMPRE) (SEMPRE)

- | | | | |
|--|---|--|---|
| 103. Utilizo questionários de pesquisa | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | 108. Utilizo internet para coletar informações | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 104. Utilizo telemarketing - SAC-Serviço de Atendimento ao Cliente | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | 109. Utilizo pesquisas pessoais para coletar informações | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 105. Utilizo meio direto para coletar informações | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | 110. Utilizo contatos telefônicos para coletar informações | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 106. Utilizo cartas de sugestões para coletar informações | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | 111. Outros Citar: | |
| 107. Utilizo e-mail para coletar informações | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | | |

Etiqueta de identificação

Obrigado, por sua participação.

Por favor após preencher o questionário envie pela correia (não é necessário selar).

Qualquer esclarecimento desta pesquisa pode ser feito, com a Coordenadora Stela Mara Musfina de Oliveira Macabini, através do telefone 0800-413031 ou do e-mail: smacabini@positiva.com.br

para enviar a pesquisa



1. envelope com a pesquisa



2. envelope com o cupom



3. envelope cupom



4. envelope com o selo



5. envelope

Para uso da coordenadora da pesquisadora:

Data de recebimento da pesquisa respondida em Curitiba: _____

Nº _____