

ANÁLISE DE MERCADO COMO FERRAMENTA PARA O TERCEIRO SETOR

MARKET ANALYSIS AS A FOR THE THIRD SECTOR

Grazielle Rigotti da Silva

Graduanda de Administração

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Endereço: Rua Voluntários da Pátria, 1653 – Santana

CEP: 02.011-300 – São Paulo/SP - Brasil

E-mail: irgrazielle@gmail.com

RESUMO

O foco dessa pesquisa consiste em identificar, através do estudo de caso, como o processo de Análise de Mercado - uma ferramenta de escolha de canal de marketing, pode ser um instrumento estratégico também adequado para o êxito no desenvolvimento profissional de instituições do terceiro setor, particularmente àquelas voltadas à área educacional, tratadas especialmente neste artigo. Partindo de uma minuciosa pesquisa de mercado em quatro cidades onde atua a Sagrado: Rede de educação, relacionando os temas Marketing, Sustentabilidade e técnicas de Análise de Mercado, e concluindo com o método da Pontuação Ponderada como facilitador da visualização e tomada de decisão, vislumbra-se que as conclusões alcançadas possam auxiliar no planejamento não só da organização apresentada, encontrando soluções que visem a superação dos obstáculos e dificuldades encontradas, mas que seja um impulso a todas as quais se revelam semelhantes à apontada. Parte-se da realidade de que entre os principais obstáculos ao desenvolvimento destas instituições, destacam-se: a carga histórica ligada à pura filantropia, a gerência por intuição, o desconhecimento de técnicas administrativas e a sobrecarga de trabalhos exercida pelos dirigentes, focados mais em atividades fins, do dia-a-dia da empresa. Estes, entre outros fatores, acabam por ocasionar uma elevada taxa de falência entre estas organizações.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Análise de Mercado; Canal de Marketing.

¹ Artigo apresentado no 14º Seminários de Administração (SemeAd/FEA-USP). Artigo recebido em 20.10.2011. Revisado por pares em 18.11.2011. Reformulado em 09.12.2011. Recomendado para publicação em 19.12.2011. Publicado em 30.12.2011.

ABSTRACT

The focus of this research is to identify, through case study, as the process of market analysis as a tool of choice of marketing channel, can be a strategic instrument also suitable for success in the professional development of third sector institutions, particularly those aimed at the education sector, specially treated here. Thus, from a thorough market research in four cities where it operates the Sagrado: Rede de Educação, listing the topics Marketing, Sustainability and Market Analysis techniques, and concluding with the Weighted Score method of visualization as a facilitator of decision foresees that its findings can assist in planning the organization not only presented, finding solutions aimed at overcoming the obstacles and difficulties, but it is an impulse to reveal all of which are similar to the pointed. It starts with the fact that among the main obstacles to the development of these institutions are: the load history in relation to pure philanthropy, management by intuition, the lack of technical and administrative workload carried by the officers focused more on activities purposes, the day-to-day business. These, among other factors, eventually causing a high rate of attrition among these organizations.

Keywords: Third Sector; Marketing Analysis; Marketing Channel.

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre o atual desenvolvimento das organizações revelam uma nova faceta que as empresas estão buscando para sua sobrevivência num mercado com características cada vez mais competitivas. Entre elas, merece destaque a análise mercadológica, que oferece a partir de seus resultados, uma base mais segura para futuros investimentos e tomada de decisão.

Dentro desta realidade, o Terceiro Setor também busca seu espaço, pois mesmo sendo caracterizado como sem fins lucrativos, precisa manter uma gestão autossustentável. Sendo assim, esta pesquisa constará de dois momentos distintos, cujo primeiro será uma pesquisa às fontes do Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus, sobre seu atual conhecimento do ambiente em que atua; em um segundo momento, será feito um levantamento de dados, primários e secundários, sobre estes mercados, que proporcionem uma visão mais estratégica no desenvolvimento do atual trabalho e busca de uma gestão sustentável.

PROBLEMATIZAÇÃO

Quais são os benefícios que as técnicas de análise de mercado podem oferecer às organizações sem fins lucrativos?

OBJETIVO GERAL

Analisar o mercado da Sagrado – Rede de Educação, utilizando-se de estratégias que lhes permitam comparar e verificar suas características mercadológicas e sua importância nas tomadas de decisão.

2 REVISAO BIBLIOGRAFICA

O Terceiro Setor

O Brasil tem presenciado desde a década de 90, a emergência e a rápida expansão do Terceiro Setor. As organizações privadas, sem fins lucrativos, de finalidade pública ou coletiva que o constituem, em vista do desenvolvimento social, são muitas vezes caracterizadas como uma alternativa para suprir a impotência do Estado, diante das grandes demandas na área social, das classes da população de menor poder aquisitivo.

Repleto de mitos, este setor relativamente novo no Brasil, que é marcado pela diversidade de entidades, é reflexo da própria pluralidade da sociedade e de sua capacidade de organização e expressão de solidariedade (FALCONER, 2001).

Característica disso é o grande debate gerado quando se trata do sentido da expressão “terceiro setor”. Por muitas vezes, percebe-se uma realidade ainda empírica e insegura acerca de seu futuro, como se percebe no comentário de Ruth Cardoso (1997, p. 13):

É possível que o conceito de Terceiro Setor deva seguir o mesmo percurso histórico que foi trilhado pela noção de Terceiro Mundo. Pode ser que sua diferenciação interna se acentue de tal forma que, no futuro, essa designação já não sirva como conceito unificador e identificador. Hoje, estamos ainda na etapa da afirmação de uma novidade, o que implica enfatizar sua autonomia e relevância.

Tenório (2001, p. 7) define-o claramente:

Essas organizações não fazem parte do estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem de sociedades civis privadas, não tem como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade.

Dentro de suas características, é importante diferenciá-lo e destacá-lo entre os outros dois setores, como o faz Milani Filho (2009):

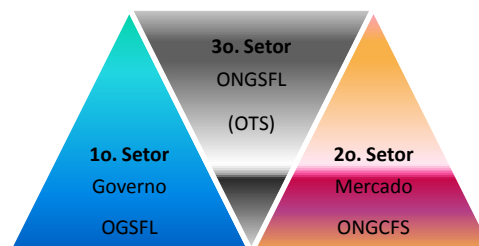


Figura 1: Representação dos setores – Fonte: Milani Filho (2009).

- 1º. Setor: Organizações governamentais sem fins lucrativos (OGSFL)
- 2º. Setor: Organizações Não-Governamentais com fins lucrativos (ONGCFS)
- 3º. Setor: Organizações Não-Governamentais sem fins lucrativos (ONGSFL)

Assim, lutando contra o sentido de puro assistencialismo ou filantropia que as permeia, especialmente as Organizações sem fins lucrativos e confessionais, que serão abordadas de forma particular nesta pesquisa, seguem na busca de um modelo de gestão que as possibilite um crescimento que seja eficaz no cumprimento de seus objetivos, superando valores estritamente ligados ao contexto histórico do qual nasceram, como relembra Moussallem (2008, p. 46,47).

É interessante perceber que a formação das primeiras associações filantrópicas no Brasil vem carregadas dos valores e controle da Igreja Católica. O espaço social era o espaço de ações filantrópicas da Igreja, que eram praticadas em nome do amor a Deus e ao próximo. (...) a História da filantropia no Brasil é a história que nasce dos valores da caridade e benemerência presentes nas ações da Igreja Católica.

Ressaltando ainda o conceito de filantropia, o autor continua:

A palavra filantropia vem do grego *philanthropia* – amor a humanidade, caridade, humanitarismo, altruísmo, amor da humanidade, expresso em ações de benefício prático para o homem. A filantropia auxilia o indivíduo considerado em conjunto,

como membro de uma sociedade, e procura promover a felicidade ou a elevação social do homem, esforçando-se por mitigar os males sociais e aumentar o bem estar da humanidade.

Porém, assim como qualquer organização tem seus objetivos bem definidos: ser “agentes de mudança humana” (DRUCKER, 1994), e para tanto é preciso perceber que a conquista desta identidade organizacional necessitará de uma reforma que atravesse as fronteiras do aspecto legal e abranja o institucional, baseada em um novo consenso, a ser construído sobre o papel dos diferentes setores da realidade social do ponto de vista do desenvolvimento (FRANCO, 2003).

Em relação ao Estado, não é papel das organizações sociais substituí-lo, como citado anteriormente (TENÓRIO, 2001), porém, devem dar-lhe exemplo tanto quanto aos cidadãos e ao setor privado, de como enfrentar os problemas sociais e econômicos dos países em desenvolvimento (ALBUQUERQUE, 2006), porém ainda, em muitas regiões, o que se vê são organizações que padecem pela falta de conhecimento de mercado.

Não se podem negar as limitações existentes, a exemplo dos entraves no uso de recursos nas parcerias com o Estado (FERRAREZI, 2002) e obstáculos de natureza fiscal, ou que advém da natureza jurídica da instituição (OLIVEIRA;ROMÃO,2006). Mas, como é sabido, o terceiro setor, e de forma particular as organizações dedicadas a ações sociais, por vezes insistem em conservar a tradição de modelos administrativos informais, criando uma cultura de baixas exigências e nível de qualificação profissional, como comenta Rosa Maria Fisher (1998, apud VOLTOLINI, 2004, p. 81):

Em organizações da sociedade civil dedicadas às atividades de assistência social e filantropia, defesa de direitos, movimentos de apoio e associações para ajuda mútua, o caráter de idealismo e/ou o traço de identidade ideológica e religiosa são fatores que contribuíram para manter a informalidade da administração de recursos humanos, tanto no trato com os trabalhadores assalariados quanto com os trabalhadores voluntários.

Tenório (2001, p. 7), traz um pensamento semelhante, e faz duras críticas à forma de administração dos gestores de entidades filantrópicas:

Preocupadas com a ação social transformadora, baseada em valores como solidariedade e confiança mútua, essas entidades não se dedicam a administrar no sentido clássico do termo. Por terem desenvolvido um estilo próprio de gestão, encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais.

Neste sentido, faz-se necessário ampliar a visão daqueles que vêm a administração como algo meramente técnico e complexo, e incutir-lhes o desejo pela formação, como origem de todo desenvolvimento profissional (SMITH, 1996, p. 75):

A diferença de talentos naturais em pessoas diferentes é muito menor do que pensamos; a grande diferença de habilidade que distingue entre si pessoas de diferentes profissões, quando chegam à maturidade, em muitos casos não é tanto a causa, mas antes o efeito da divisão do trabalho. A diferença entre as personalidades mais diferentes, entre um filósofo e um carregador comum da rua, por exemplo, parece não provir tanto da natureza, mas antes do hábito, do costume, da educação ou formação.

O Terceiro Setor e o Marketing

Sob a perspectiva mercadológica, sendo o marketing “o desempenho das atividades que dirigem o fluxo de bens e serviços do produto ao consumidor, ou utilizador” (COBRA, 1997, p. 23), muito se fala sobre a necessidade de uma boa orientação quanto ao direcionar o foco de suas atividades para se atingir com maior eficácia o seu fim.

Sendo o mercado institucional, definido como aquele “formado por escolas, hospitais, creches, presídios e outras instituições que oferecem bens e serviços às pessoas sob sua responsabilidade” (KOTLER, 2000, p.231), mais precisamente no ramo da educação, foco desta pesquisa, faz-se necessário também conhecer que o serviço educacional no Brasil, teve início pouco depois de seu descobrimento, e passou por diversas legislações e programas, até caracterizar-se como atualmente, buscando deter-se em sua verdadeira missão de educar (CESARO et al, 2005).

Pode-se então, afirmar:

Antigamente o marketing era aplicado em sua maior parte no setor de negócios. Porém nos anos recentes tornou-se também um grande componente das estratégias de muitas organizações sem fins lucrativos. [...] Da mesma forma, muitas faculdades particulares, diante das matrículas em declínio e dos custos em elevação estão usando marketing para atrair alunos e fundos. (KOTLER, 1998, p.13)

Atualmente, ferramentas de marketing têm sido muito úteis para desenvolver seu objetivo dentro do âmbito educacional, como afirmam Cobra e Braga (2005) ao expor que o marketing aplicado ao setor educacional visa identificar os principais grupos de consumidores e suas necessidades de conhecimento para a formação profissional.

Marketing Educacional

Em se tratando ainda de Marketing Educacional, Kotler e Fox (1994) apresentam como sendo irreal o otimismo das instituições particulares diante das tendências do mercado, desconsiderando que podem ser fortemente afetadas pela diminuição do seu corpo discente. A partir daí, faz-se necessária uma observação constante das tendências à sua volta.

[...] Nenhuma organização, seja ela política ou econômica, pode fechar os olhos a essas mudanças. A empresa de hoje não se limita mais ao seu tamanho físico ou poder econômico. A estrutura jurídica que quiser ultrapassar os próximos dez anos deve estar comprometida com a sua rua, o seu bairro, a sua cidade, o seu país. (PESTANA, 2003, p.22)

Pesquisa de Mercado

Formar uma organização que seja atenta e voltada para o mercado (CLARKE, 2001; KOTLER, 2000; SAMARA; BARROS, 2007; SCHEWE, 2000), que saiba colher informações e agir de forma pró-ativa e criativa, torna-se então um dos principais desafios de qualquer empresa que queira manter-se no mercado, aí entra a importância da Pesquisa de Mercado, definida por Hague e Jackson (1997) como “coleta, análise e interpretação sistemáticas de informações relevantes para decisões de marketing.”

Também a American Marketing Association apud McDaniel e Gates (2006, p.8), apresenta de forma clara seus objetivos:

Pesquisa de Marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao ‘marqueteiro’ por meio de informações – informações estas utilizadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, aperfeiçoar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho do marketing, e melhorar a compreensão do marketing como um processo. A pesquisa de marketing especifica as informações necessárias para abordar essas questões; formula o método para a coleta de informações; administra e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados, e comunica as descobertas e suas implicações.

Neste sentido, Malhotra (2005) sustenta que para identificar e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes com excelência, o gerente de marketing necessita de informações relevantes sobre os seus clientes, fornecedores, bem como do mercado que os entorna. A pesquisa avalia as informações necessárias e fornece à gerência de marketing essas

informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais para auxiliarem no processo de tomada de decisão.

McDaniel e Gates (2006, p.12), também oferecem importantes informações a respeito dos contributos da Pesquisa como base para tomada de decisões:

A administração proativa altera o mix de marketing para se encaixar aos novos padrões emergentes nos ambientes econômicos, sociais e competitivos, ao passo que a administração reativa espera a mudança causar um grande impacto na empresa para só depois agir.

Mas, sabe-se que para iniciar uma pesquisa de mercado, é necessário que se tenham bem definidos seus objetivos, visto sua múltipla funcionalidade.

A pesquisa de mercado pode ser efetuada como um projeto feito para uma única vez, destinado a satisfazer uma necessidade específica – por exemplo, entrar ou não em um novo mercado – e isto é chamado de pesquisa ad hoc, ou específica, ou pode envolver um acompanhamento contínuo ou regular – por exemplo como monitorar a participação de mercado mantida por um produto ou marca.(HAGUE;JACKSON, 1997, p.17)



Figura 2: Fluxograma: Processo da pesquisa de mercado. Fonte: Hague;Jackson (1997, p. 18)

Estratégia de Canal

O processo da Análise de Mercado, enquanto importante ferramenta de Marketing oferece, entre outros benefícios, uma importante base para a decisão de Canal, aqui abordado por Rosembloom (2000, p.108).

Os canais de marketing desenvolvem-se e operam em um ambiente complexo que está mudando continuamente.(...)Portanto, os gerentes de canal devem estar atentos às mudanças ambientais para planejarem estratégias de canal de marketing eficazes, que respondam com sucesso a essas mudanças. Para isso, eles precisam ter boa compreensão do ambiente e de como ele influencia a gestão do canal.

Como base para estratégia de Canal, Rosembloom (2000) apresenta ainda seis importantes características a serem avaliadas para um melhor conhecimento do mercado em que se atua ou deseja atuar:

1. Características do Consumidor:

- 1.1 Perfil por faixa etária
- 1.2. Perfil sociodemográfico
- 1.3. Desejos e necessidades do consumidor
- 1.4. Hábitos e atitudes do consumidor
- 1.5. Papeis de Compra

2. Características do ambiente:

- 2.1.. Histórico
- 2.2. Tamanho do Mercado
- 2.3. Participação no Mercado
- 2.4. Aspectos legais

3. Característica da concorrência:

3. 1. nº de escolas públicas
- 3.2. nº de escolas particulares

3.3. nº de escolas confessionais

4. Característica dos intermediários:

4.1. Instalações físicas e espaço

5. Características do serviço/ produto

5.1. Segmentação

6. Características da Organização:

6.1. Plano Integrado de Negócios

Tais características servirão de base para a implementação de método sugerido a seguir.

Método da Pontuação Ponderada

A análise e comparação de dados se darão através do método da Pontuação Ponderada, que oferecerá, por seus objetivos, base para tomada de decisão quanto ao diagnóstico e escolha do canal mais adequado para investimentos, bem como poderá sugerir um plano de melhorias de desempenho aproveitando oportunidades e pontos fortes e atenuando ameaças e pontos fracos. Segundo Slack (2009), este procedimento envolve em primeiro lugar, a identificação dos critérios que podem ser usados para avaliar as diversas localizações, em segundo, definem-se a importância relativa de cada critério e atribuem-se pesos a cada um, em seguida dá-se a avaliação dos resultados. O esquema é definido como a seguir:

Critérios	Ponderação da Importância	Pontuação		
		Locais		
		A	B	C
Custo do local	4	80	65	60
Impostos locais	2	20	50	80
Disponibilidade de mão-de-obra capacitada	1	80	60	40
Acesso a autoestradas	1	50	60	40
Acesso a aeroporto	1	20	60	70
Potencial para expansão	1	75	40	55
Pontuação ponderada total		585	580	605*
<i>* Opção preferida</i>				

Figura 3: Método da Pontuação Ponderada. Fonte: Slack (2009, p. 159).

3 METODOLOGIA

A natureza da pesquisa utilizada foi a quali quanti - combinação da utilização de métodos quantitativos e qualitativos, visto que o tema exige um aprofundamento em conceituações acerca de análise de mercado, além de números e características de cada um deles. De acordo com Grant and Fine (apud Creswell, 1994, p. 174) existem inúmeras ilustrações na literatura do sucesso das pesquisas que utilizaram a combinação dos métodos qualitativos e quantitativos.

A coleta dos dados foi realizada no período de abril de 2011 através de dados secundários, definidos por Gil (2006) como forma de arquivos, bancos de dados: relatórios da própria Instituição, IBGE, SEADE. Em um segundo momento houve a tabulação destes dados. E também por dados primários através de questionários enviados às Unidades escolhidas, inicialmente quatro das que fazem parte da Província de São Paulo, que somam hoje dez. A coleta de dados foi realizada para o desenvolvimento de indicadores de conhecimento de seu atual mercado. Foram obtidos através de solicitação via e-mail.

A elaboração do e-mail contemplou duas partes. A primeira parte compreendeu uma introdução onde esteve a apresentação da pesquisadora, Instituição de ensino (PUC-SP), Instituição de origem (IASCJ), descrição e objetivo da pesquisa, bem como a confidencialidade dos resultados e o prazo de resposta. A segunda parte contemplou três blocos temáticos. O primeiro bloco objetivando identificar as condições, situações e atuação das unidades, realçando o macroambiente, e o segundo as informações relacionadas ao microambiente. A formulação das perguntas, bem como a análise dos dados levantados, realizou-se com base no arcabouço teórico de: Robbins, S.; Kotler, P.; Oliveira, D.P.R.; Porter, M.; Druker, P. F., entre outros especialistas no assunto. As demais estruturas de análise, se deram pelo método de pontuação ponderada.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus, fundado em Viareggio (Lucca-Itália), em 1894 pela serva de Deus Madre Clélia Merloni (1861-1930), foi canonicamente erigido em Piacenza, em 1900, pelo Bispo Dom João Baptista Scalabrini e aprovado definitivamente pela Santa Sé em 24 de março de 1931.

Madre Clélia inseriu a vida das Apóstolas no coração da Igreja, que é o Coração de Cristo: Aí elas formam uma só família, unida na comunhão com o Papa, vigário de Cristo, fiel ao Magistério da Igreja e ao serviço do seu povo. As Apóstolas procuram crescer constantemente no amor de Deus, para fazer conhecer e amar o Sagrado Coração de Jesus e viver a caridade entre os homens, abraçando os conselhos evangélicos de castidade, pobreza e obediência.

Colocam-se voluntariamente no seguimento do Salvador, para imitar-lhe as virtudes, de acordo com o Evangelho e para aprofundar, no espírito genuíno do Instituto, os adoráveis segredos do Coração.

Como os Apóstolos, Madre Clélia queria suas filhas animadas do mesmo ardor apostólico, reavivadas pela força da sua consagração a Cristo, para levar aos homens presentes nas diversas realidades sociais, as quais elas são enviadas para realizar sua missão: A mensagem de salvação; A fé no amor de Deus que se fez homem para nos salvar; A esperança da eternidade; O testemunho da caridade encarnada na própria vida;

Áreas em que o instituto atua:

- Obras Educacionais
- Administração e ensino infantil e médio, universidade e escola especial para deficientes físicos e mentais;
- Atividades paroquiais e catequese para crianças, jovens e adultos;
- Pastoral juvenil e animação vocacional;
- Trabalhos em secretariado e comissões diocesanas.
- Obras de Saúde
- Cuidados aos doentes nos hospitais, clínicas e a domicílio;
- Assistência pastoral aos doentes e aos seus familiares;
- Educação para a saúde;
- Escolas para enfermeiros, nutricionistas e diferentes profissionais de saúde.
- Obras Assistenciais - Promoção Humana
- Asilos para idosos;
- Casas maternais;
- Creches;
- Institutos educacionais-assistenciais;
- Pensionatos para jovens operárias e estudantes;

- Assistência social e legal aos pobres e aos marginalizados;
- Assistência domiciliar aos anciãos e aos doentes;
- Cuidado das irmãs doentes e idosas;
- Serviços em seminários e para sacerdotes.
- Missões no exterior

A Sagrado: Rede de Educação

As apóstolas assumem um compromisso desafiador: trabalhar uma pedagogia cleliana, pautada em princípios humanistas e cristãos.

Assim, sua prática pedagógica está voltada para o desenvolvimento humano; desenvolvimento que depende da capacidade de reflexão, do domínio das habilidades do saber e do pensar. Isso implica que o aluno seja visto como um ser que aprende e que constrói o seu próprio conhecimento, utilizando não só sua capacidade cognitiva, mas também o seu potencial criativo, os seus talentos, a sua intuição e os seus sentimentos.

Nesse sentido, o instituto defende que a educação deve necessariamente passar pelo coração e tocar a vida. A partir desse ideal, a expansão do instituto veio como consequência. O sonho que começou na Itália chegou ao Brasil e se espalhou por todo o nosso território. Hoje, são 35 unidades educacionais, entre elas uma universidade em Bauru, estado de São Paulo, que constroem diariamente uma história de sucesso.

Apesar de estarem geograficamente distantes, todas essas unidades colaboram diariamente com a formação acadêmica, espiritual, moral, ética e humana de milhares de alunos, unindo a tradição de sua história com a capacidade de inovação de seus líderes e colaboradores. Essa capacidade fez com que as províncias de São Paulo e Paraná, com suas vice-províncias, centro-norte do Brasil e cone-sul - Argentina se unissem em torno de um elemento central, formando uma rede de educação católica cleliana capaz de favorecer a integração das escolas, e fortalecer a identidade corporativa na área educacional.

Diversos profissionais trabalharam com o objetivo de transformar esse sonho numa marca que representasse, segurança, qualidade, transparência, confiança e, acima de tudo, amor ao Sagrado Coração de Jesus, pois é esse coração que norteia toda a ação educativa dos colégios do instituto. Assim, nasceu a Sagrado - Rede de Educação.



Figura 4: Missão, Visão e Direcionamento. (PIN – Sagrado Rede de Educação, 2010)

Comparativo: Panoramas dos Municípios

Fatores – Descrição						
	Características do Consumidor (Renda+População em idade escolar+taxa de crescimento + Religiosidade local)	Características do Ambiente (Taxa de natalidade+nº de matriculados em escolas particulares+ aspectos legais)	Características da Concorrência (nº de escolas públicas + privadas, espec. Confessionais)	Características dos Intermediários (Estrutura Física e Pedagógica das Escolas+Acesso+ Valor de Mensalidade+Tradição no local)	Características do Serviço (Segmentos que abrange – Ed Infantil, Fundamental e Médio)	Características da Organização (IASCJ – Mantenedora)
S Ã O P A U L O	POPULAÇÃO: 11.244.369 POPULAÇÃO EM IDADE ESCOLAR: 4.470.607 TAXA DE CRESCIMENTO: 0,75 RENDA PER CAPITA: R\$ 14.821,00 RELIGIOSIDADE: Variadas Religiões	TAXA DE NATALIDADE: 15,58 NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS: 760.000	NÚMERO DE ESCOLAS PÚBLICAS: 7.000* NÚMERO DE ESCOLAS PARTICULARES: 4.000*	<p>A estrutura física do Sagrado abrange uma área de 17.000 m2, onde circulam mais de 200 funcionários e professores</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Colégio dispõe de mais de 150 terminais de informática, laboratórios de informática e ciências (Química, Biologia e Física), moderno ginásio poliesportivo., quadras para a prática de futsal, vôlei, basquete e handebol, piscinas cobertas e aquecidas, salas preparadas para condicionamento físico, ginástica e expressão corporal. • O teatro do Sagrado possui capacidade para 700 pessoas • A Educação Infantil dispõe de amplo parquinho para as crianças • O Colégio conta com o serviço de Enfermaria, • A Biblioteca possui um acervo com mais de 13.000 livros <ul style="list-style-type: none"> • O pátio do Colégio • O colégio dispõe de uma rua interna • A cantina escolar oferece refeições completas, além de lanches, sucos e doces 	EDUCAÇÃO INFANTIL <i>Manhã e Tarde</i> ENSINO FUNDAMENTAL I E II <i>Manhã</i> ENSINO MÉDIO <i>Manhã</i>	<p>Seguem a mesma missão, já destacada em item anterior, apenas com características regionais que as diferem no modo de atuação.</p> <p>Principais Forças destacadas em análise Swot foram, de modo geral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grande tradição; - Ensino de qualidade; - Ambiente favorável ao aprendizado
B A U R U	POPULAÇÃO: 359.429 POPULAÇÃO EM IDADE ESCOLAR: Aprox. 25.000 TAXA DE CRESCIMENTO: 0,86 RENDA PER CAPITA: R\$ 16 880,91 RELIGIOSIDADE: Grande quantidade de Católicos, sede da Tenrikyo e Judeus	TAXA DE NATALIDADE: 12,54 NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS: 22.000	NÚMERO DE ESCOLAS PÚBLICAS: 142 NÚMERO DE ESCOLAS PARTICULARES: 16	<p>A estrutura física do Sagrado abrange uma grande área com 3 andares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Colégio dispõe terminais de informática, laboratórios de informática e ciências (Química, Biologia e Física), moderno ginásio poliesportivo, com duas quadras: uma coberta e outra descobertas para a prática de futsal, vôlei, basquete e handebol. • O teatro do Sagrado possui capacidade para 400 pessoas • A Educação Infantil dispõe de amplo parquinho e parquinho de areia para as crianças • O Colégio conta circuito integrado de TV 	EDUCAÇÃO INFANTIL <i>Manhã e Tarde</i> ENSINO FUNDAMENTAL I E II <i>Manhã</i> ENSINO MÉDIO <i>Manhã e Tarde</i>	

				<ul style="list-style-type: none"> • A Biblioteca é ampla com bastante livros. • A cantina escolar oferece refeições completas, além de lanches, sucos e doces 		
B I R I G U I	<p>POPULAÇÃO: 110.208</p> <p>POPULAÇÃO EM IDADE ESCOLAR: Aprox. 7.000</p> <p>TAXA DE CRESCIMENTO: 1,45</p> <p>RENDIA PER CAPITA: R\$ 10.971</p> <p>RELIGIOSIDADE: Maioria católica</p>	<p>TAXA DE NATALIDADE: 12,75</p> <p>NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS: 4.000</p>	<p>NÚMERO DE ESCOLAS PÚBLICAS: 33</p> <p>NÚMERO DE ESCOLAS PARTICULARES: 20</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura boa com dois andares e quadra poliesportiva. • Biblioteca • Colégio é bastante espaçoso. • A cantina escolar oferece refeições completas, além de lanches, sucos e doces • A Educação Infantil dispõe de amplo parquinho e parquinho de areia para as crianças 	<p>EDUCAÇÃO INFANTIL <i>Manhã e Tarde</i></p> <p>ENSINO FUNDAMENTAL I E II <i>Manhã</i></p>	
M A R Í L I A	<p>POPULAÇÃO: 218.482</p> <p>POPULAÇÃO EM IDADE ESCOLAR: Aprox. 15.000</p> <p>TAXA DE CRESCIMENTO: 0,95</p> <p>RENDIA PER CAPITA: R\$ 19.707</p> <p>RELIGIOSIDADE: Maioria católica</p>	<p>TAXA DE NATALIDADE: 12,82</p> <p>NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS: 12.000</p>	<p>NÚMERO DE ESCOLAS PÚBLICAS: 46</p> <p>NÚMERO DE ESCOLAS PARTICULARES: 20</p>	<p>A estrutura física do Sagrado é grande e espaçoso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Colégio dispõe de terminais de informática, laboratórios de informática e ciências (Química, Biologia e Física), moderno ginásio poliesportivo, quadras para a prática de futsal, vôlei, basquete e handebol. • O teatro do Sagrado com boa capacidade e confortável. • A Educação Infantil dispõe de amplo parquinho para as crianças • Ampla biblioteca. • O pátio do Colégio • A cantina escolar oferece refeições completas, além de lanches, sucos e doces 	<p>EDUCAÇÃO INFANTIL <i>Manhã e Tarde</i></p> <p>ENSINO FUNDAMENTAL I E II <i>Manhã</i></p> <p>ENSINO MÉDIO <i>Manhã e Tarde</i></p>	

Fonte: Elaborado para fins da pesquisa (2010)

Análise pela Pontuação Ponderada

Fator	PESO (IBOPE)	Pontuação				Pontuação Pesada			
		S. Paulo	Bauru	Birigui	Marília	S. Paulo	Bauru	Birigui	Marília
• Características do Consumidor (Renda+População em idade escolar+taxa de crescimento + Religiosidade local)	20	3	4	4	5	60	80	80	100
• Características do Ambiente (Taxa de natalidade + nº matriculados em escolas particulares + aspectos legais)	20	5	4	2	3	100	80	40	60
• Características da Concorrência (nº de escolas públicas + privadas, partic. Confessionais)	15	3	4	4	5	45	60	60	75
• Características dos Intermediários (Estrutura Física e Pedagógica das Escolas)	15	5	3	2	4	75	45	30	60
• Características do Serviço/Produto (Segmentos que abrange – Ed Infantil, Fundamental e Médio)	15	5	5	4	5	75	75	60	75
• Características da Organização (IASCJ – Mantenedora)	10	5	5	5	5	50	50	50	50
TOTAIS	100					405	390	320	420

Fonte: Elaborado para fins da pesquisa (2010)

Considerações particulares

Optou-se por quatro cidades onde a Sagrado Rede de Educação já atua: Bauru, Birigui, Marília e São Paulo, e através do método de pontuação ponderada foi possível traçar a cidade que tem os principais aspectos para implantação e sucesso de uma rede educacional.

São Paulo tem renda maior, menor taxa de crescimento e muita variação em aspetos religiosos e apesar de ter muitos em idade escolar a localização do colégio dentro da cidade influencia bastante a escolha de uma escola em detrimento de outra.

As cidades de Birigui e Bauru apresentam boas qualificações no que se refere a comportamento do consumidor, no entanto a cidade de Marília tem maioria da população católica e a infra-estrutura do local proporciona uma maior atratividade.

Birigui foi o que demonstrou o menor potencial de atrativo, muito provavelmente por não ter grandes investimentos na cidade e por sua escola não ter ensino médio, fazendo com que a escola perca parcela da população para colégios concorrentes que oferecem uma infra-estrutura mais adequada ao segmento.

Avaliando todos os fatores considerados, a cidade de Marília demonstrou ser um grande potencial na área educacional, passando à frente da cidade de São Paulo e foi considerada a cidade mais favorável para um investimento neste segmento.

4 CONCLUSÃO

As práticas de marketing e o gerenciamento adequado dos canais vêm se tornando cada vez mais imprescindíveis para obtenção do sucesso, vantagem competitiva e conquistas organizacionais. A escolha adequada do canal de marketing, não é garantia de sucesso, mas a certeza da diminuição de riscos existentes em qualquer projeto.

Para chegar a uma conclusão mais aprofundada das estratégias de canais utilizou-se da análise de mercado que apresenta o entendimento do mercado, da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto à empresa conhece em dados e informações o mercado em que ela atua.

Após definido o setor em que o mercado pretendido atua é necessário identificar e clarificar quais porções particulares são alvos para implantar as estratégias de canais. O segmento é definido a partir das características do produto, estilo de vida do consumidor e outros fatores que afetam diretamente o consumo do produto.

Geralmente para segmentar um mercado e escolher um canal adequado é necessário ter um conhecimento mais abrangente, não somente qualitativo, mas também quantitativo do mercado. Visto que o mercado e o canal alvo não são aqueles que se gostaria e sim aquele que pode e deseja consumir o produto oferecido.

Analisando todos os aspectos necessários para escolha de um canal na área educacional de uma instituição de ensino que tenha premissas religiosas, foram levadas em consideração as características do consumidor, características do ambiente, características da concorrência, características do intermediário, características do serviço e características da organização, a fim de realizar um julgamento para encontrar a cidade que contém todos os aspectos necessários para implantação de um canal que tenha menor risco de falha.

Tais ferramentas são de conhecimento e uso ainda irrelevantes em número, quando verificados em instituições do terceiro setor. Considerando-se igualmente relevante que a Organização apresentada encontra-se em fase de construção e estruturação de uma Rede, fez-se oportuno conhecer, informar-se e comparar cada situação para unir forças e superar diferenças.

Assim, espera-se que esta pesquisa possa servir de incentivo e impulso para futuros estudos e ainda mais aprofundados e ampliados em instituições semelhantes, que por seu potencial, necessitam cada vez mais de excelência diante de uma realidade onde sobrevivem os que têm um verdadeiro valor a oferecer.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A.C.C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- CARDOSO, R. **3º Setor: Desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: GIFE/Paz e Terra, 1997.
- CESARO, N. H. de; PANNO F. (Org.). **Curso de Especialização em Marketing**. Frederico Westphalen: Ed. URI, 2005.
- CLARKE, G. **Marketing de serviços e resultados: teoria e prática para ações e campanhas bem-sucedidas**. São Paulo: Futura, 2001.
- COBRA, M. H. N. **Marketing básico : uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COBRA, M; BRAGA, R. **Marketing educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino**. São Paulo: Cobra, 2004
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**, princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FALCONER, A. P. **Recursos privado para fins públicos: As grantmakers brasileiras**. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- FERRAREZI, E. **OSCIP: Saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público**. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento (AED), 2002.
- FRANCO, A. **Terceiro Setor: A nova sociedade civil e seu papel estratégico para o desenvolvimento**. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento (AED), 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

- HAGUE, P.; JACKSON, P. **Faça sua própria pesquisa de mercado**. São Paulo: Nobel. Trad. Luzia Pimentel, 1997.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. FOX, K.F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.
- MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- MILANI FILHO, Marco A. F. **Resultado econômico em organizações do Terceiro Setor**: um estudo exploratório sobre a avaliação de desempenho. *Revista de Contabilidade & Controladoria*, v.1, n.1, p.35-44, 2009
- MOUSSALLEM, M. **Associação privada sem fins econômicos**: da filantropia à cidadania. São Paulo: Plêiade, 2008.
- OLIVEIRA, A.; ROMÃO. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas**: trabalhista, previdenciária, contábil e fiscal. São Paulo: Atlas, 2006.
- PESSOA, W. **A coleta de dados na pesquisa empírica**. Disponível em: <<http://www.cgnet.com.br/walter/artigo.html>>. Acesso em: 20 abr. 2009
- PESTANA, André. **Gestão e educação: uma empresa chamada escola**. Petrópolis, RJ: Catedral das letras, 2003.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- SAMARA, B. S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas. 2009
- SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996, v. I Publications, 1994.
- TENÓRIO, F. org. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- VOLTOLINI, R. org. **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 2.ed. São Paulo: Editora Senac, 2004.