



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO

EDIVAR MOREIRA MARINHO FILHO

CASO PARA ENSINO

Inovação na plataforma de material didático: a transição do impresso para o digital e o cuidado com a comunicação.

FORTALEZA

2013

EDIVAR MOREIRA MARINHO FILHO

CASO PARA ENSINO

Inovação na plataforma de material didático: a transição do impresso para o digital e o cuidado com a comunicação.

Trabalho apresentado ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará.

Orientador: Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

FORTALEZA

2013

EDIVAR MOREIRA MARINHO FILHO

CASO PARA ENSINO

Inovação na plataforma de material didático: a transição do impresso para o digital e o cuidado com a comunicação.

Este trabalho foi submetido ao Curso de Administração Diurno da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel.

A citação de qualquer trecho deste trabalho é permitida desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Monografia apresentada à Banca Examinadora:

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)

Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami (Membro)

Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Áurio Lucio Leocádio (Membro)

Universidade Federal do Ceará

FORTALEZA

2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus e as quatro pessoas que dão sentido à minha vida:
Edivar Marinho, Karla Marinho, Marianna Marinho e Clara Guimarães.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela maestria e sua grandeza.

A meus pais, por sempre cuidarem de mim.

A minha irmã e maior confidente.

A minha namorada, pelo total apoio e carinho.

A minha família, amigos e colegas de trabalho.

Ao mestre, professor e orientador Hugo Acosta, pela total contribuição com meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

RESUMO

Esse caso aborda a decisão do Sistema Ari de Sá de Ensino (SAS) em adotar *tablets* como plataforma para utilização dos seus livros, estabelecendo-se, em 2012, como empresa pioneira em Fortaleza-Ceará. Desde então, o SAS desenvolve estratégias para posicionar seu material digital como um dos melhores do país, aliando tecnologia a critérios didático-pedagógicos.

Palavras-chave: estratégia, inovação, posicionamento, tecnologia, educação.

ABSTRACT

This case discusses the decision by Ari de Sá Teaching System (SAS) on adopt tablets as a platform for the use of his books, settling in 2012 as a pioneer in Fortaleza-Ceará company. Since then, the company develops strategies to position your digital books as one of the best in the country, balancing technology and didactic-pedagogical criteria.

Keywords: strategy, innovation, positioning, technology, education.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Abrangência Nacional do Sistema Ari de Sá (2006-2013) | 8 |
| Figura 2 – Estrutura Organizacional do Sistema Ari de Sá..... | 9 |
| Figura 3 – Tablet substitui livros..... | 15 |
| Figura 4 – Ari Digital – Livros em tablet..... | 17 |
| Figura 5 – Vendas de tablets no mundo (em milhões) | 18 |
| Figura 6 – Livro Impresso ou digital? Fique com os dois. | 19 |
| Figura 7 – Atividades de uso do tablet. | 21 |
| Figura 8 – Linha do tempo da utilização de livros digitais | 21 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 3 |
| 2 ANTECEDENTES | 4 |
| 3 SISTEMAS DE ENSINO..... | 6 |
| 4 O SISTEMA ARI DE SÁ DE ENSINO..... | 8 |
| 5 O USO DO <i>TABLET</i> NO SISTEMA ARI DE SÁ | 12 |
| 5.1 Tablet substitui livros | 15 |
| 6 NOTAS DE ENSINO..... | 23 |
| 6.1 Objetivos Educacionais | 23 |
| 6.2 Fonte de Informações | 23 |
| 6.3 Questões para discussão | 23 |
| REFERÊNCIAS | 26 |
| ANEXOS..... | 29 |
| APÊNDICES | 31 |

1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2010, foram vendidos os primeiros *tablets* na cidade de Fortaleza-CE, o que chamou atenção da população local, principalmente de pessoas ligadas à tecnologia. Entre essas pessoas, uma em especial, o Gerente de Tecnologia do Grupo Ari de Sá embarcou em uma aventura que tinha como objetivo inserir todo o material didático produzido pelo SAS nestes dispositivos.

Antes de qualquer citação relacionada ao grupo Ari de Sá é importante ressaltar que a educação é algo muito importante para a família de Sá Cavalcante, desde o vínculo do seu patrono Ari de Sá Cavalcante com a mesma. Sua representatividade na Educação do estado do Ceará se deu em vários momentos como em 1961, quando fora eleito Diretor da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas do Ceará, e exerceu esta função por três mandatos consecutivos.

Ainda sobre a faculdade, foi durante os seus mandatos que a faculdade foi federalizada e incorporada à Universidade Federal do Ceará (UFC), posteriormente denominada como Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo (FEAAC) e quando foram criados os cursos de pós-graduação, colocando assim a Faculdade entre as melhores do país. Além disso, foi o fundador do CAEN – Centro de Aperfeiçoamento de Economistas do Nordeste.

O Grupo Ari de Sá é o foco deste caso que tem finalidade acadêmica, e seu principal objetivo é gerar uma discussão a respeito do posicionamento estabelecido pela empresa que será apresentada a seguir, bem como sobre a crise gerada por esta opção pelo investimento em algo que fugia do comum para o que era disponível na época. Na discussão em sala de aula deve-se identificar este posicionamento, realizar uma análise de ameaças e oportunidades a respeito do que foi contado e traçar uma perspectiva de análise sobre o que foi identificado e o reposicionamento que a empresa realizou posteriormente.

2 ANTECEDENTES

Inspirados pela história do seu patriarca, o grupo Ari de Sá iniciou suas atividades no início dos anos 2000, com a inauguração do Colégio Ari de Sá Cavalcante, na cidade de Fortaleza-Ceará, a partir de uma outra rede de ensino que na época já tinha mais de 60 anos de história. Neste momento, o colégio iniciou suas atividades com duas sedes próprias em dois bairros distintos da cidade: Centro e Seis Bocas.

O diretor-presidente do grupo destaca os principais valores que norteiam o trabalho desenvolvido no colégio:

[...] No Colégio Ari de Sá Cavalcante, mais importante do que aprender é desenvolver a capacidade de aprender, pensar, conviver e resolver problemas. Procuramos oferecer aos nossos alunos uma educação a mais formativa possível e não apenas informativa. De que adianta formar uma pessoa do ponto de vista informativo sem uma preocupação com o crescimento humano? Trabalhamos para que nossa escola seja cada vez mais um grande centro de formação e cultura¹.

Então, a marca Ari de Sá começa a se estabelecer em Fortaleza, e como ápice desse desenvolvimento por dois anos consecutivos, em 2011 e 2012, o colégio ficou em primeiro lugar no ranking do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) por escola divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) (Anexo B), no estado do Ceará. Estabelecendo-se entre as 5 melhores médias do país. Estes resultados demonstram a solidez do grupo, fortalecendo ainda mais a marca, e, além disso, extrapolam as fronteiras estaduais.

Este crescimento também avançou no aspecto físico, pois em 2007 acontece o lançamento da sede Aldeota, e posteriormente a sede Centro recebeu uma ampliação, criando uma área de mais de 70.000m² de área construída.

O grupo foi também impulsionado por outros grandes resultados, como aprovações em processos seletivos do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) entre outras grandes universidades do Brasil, como na FUVEST, Universidade de Campinas (UNICAMP), no Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e Instituto Militar de Engenharia, além do destaque no ENEM, nos demais vestibulares e em olimpíadas de Física, Matemática e Química, estaduais nacionais e internacionais, com mais de 1600 medalhas nos últimos anos.

Todas essas conquistas geraram um grande interesse nos materiais que eram utilizados no Colégio Ari de Sá, e esse interesse abriu portas para o que viria a se

transformar no Sistema Ari de Sá de Ensino, que em 2004 passa a compor o Grupo Ari de Sá Cavalcante juntamente com o colégio. Logo, essa outra empresa começa a se firmar, com sede própria e o seu quadro de funcionários independente do colégio.

Inicialmente, os materiais produzidos eram apenas voltados ao preparatório para o vestibular, e sua elaboração era feita pelos professores do colégio. A partir daí, existe a fundação do sistema de ensino que viria a abranger desde a Educação Infantil ao Ensino Médio e obter reconhecimento nacional.

3 SISTEMAS DE ENSINO

Em 2005, o Brasil movimentou, no setor da educação, pouco mais de R\$100 bilhões, valor cerca de 11% maior aos R\$ 90 bilhões de 1999. Isto é prova do volume de investimentos no setor da Educação, como também do poder de crescimento deste mercado.

Como característica do crescimento supracitado, nasceram os sistemas de ensino que são descritos como:

A expressão sistema de ensino pode designar um grupo de escolas (podemos nos referir a sistemas municipais de ensino) ou um método de ensino. Neste texto, porém, outras acepções serão privilegiadas: chamaremos sistemas de ensino a instituições privadas que produzem e vendem seu material didático a escolas conveniadas, em um esquema de franquias. A expressão sistemas apostilados de ensino indica o mesmo tipo de empresa, embora, em alguns casos, as citadas apostilas, ao menos em seu aspecto físico, já pertençam ao passado. Às vezes, a denominação de sistema de ensino aplica-se apenas a certo material didático e não à empresa, mas isso não trará confusão. (LELLIS, Marcelo, 2006 p. 1)

Tal afirmação define o que são os sistemas de ensino, que em resumo são as instituições que produzem e vendem seu material didático, e oferecem serviços variados às escolas que vierem a adotar tal sistema, num modelo como o de franquias, porém a escola conveniada não muda sua identidade, preservando a sua marca.

Ainda de acordo com Lellis (2006), grande parte dos sistemas de ensino teve como origem os cursos pré-vestibulares. Esses cursos, ou “*cursinhos*” como são conhecidos, foram motivados pelo crescente número de jovens da classe média desde a década de 1950 que disputava vagas em cursos de ensino superior por todo o Brasil.

Lellis (2006) completa que no final da década de 1980 começam a surgir os sistemas de ensino, difundindo seu material didático apostilado por meio das escolas conveniadas. Nessa perspectiva os materiais dos cursinhos, que eram focados para atender alunos mais jovens, atraiu muitas escolas particulares que não tinham professores tão capacitados para justificar o valor das mensalidades. Além disso, os cursinhos ganharam o status de saberem o que é necessário para a aprovação dos alunos nos vestibulares.

Em 2007, no Brasil, existiam mais de 40 sistemas de ensino atingindo aproximadamente 25% das escolas privadas nacionais. Além disso, os cinco maiores fornecedores chegam a atender, juntos, cerca 1,3 milhões de alunos (MANIR, 2007).

Os sistemas de ensino Positivo, Objetivo, Anglo, Pitágoras, e COC, em 2001, representavam mais de 30% do total de matrículas da rede privada nos ensinos médio e fundamental, cerca de 6% a mais do que em 1999.

A partir do fortalecimento dos sistemas de ensino, estabeleceu-se uma disputa de mercado entre os sistemas e as editoras tradicionais, não só no meio privado. Esta disputa é descrita por Lellis (2006, p. 5):

Os sistemas de ensino vêm, desde o momento em que se tornaram empresas franqueadoras, arrebatando das editoras tradicionais o mercado de livros didáticos representado pelas escolas privadas, atingindo atualmente, como já dissemos, porcentagem significativa. Naturalmente, tudo isso tendo ocorrido dentro das regras do jogo capitalista, as editoras nada podem reclamar. Entretanto, os sistemas agora ameaçam também o mercado público cujo financiador é o governo federal, o maior comprador individual de livros didáticos do país, decidido a negociar cerca de 100 milhões de exemplares, gastando mais de 500 milhões de reais em livros didáticos que serão distribuídos para as escolas públicas de todos os estados.

Esta citação registra as proporções que este mercado já toma, tendo em vista os altos valores negociados a nível nacional. Corroborando com Bego (2012) que ressalta que além do uso do material, as escolas conveniadas podem ostentar a “grife” dos sistemas de ensino.

A adoção de sistemas está também relacionada a tomada de decisão dos pais, como relata Pieroni (1998, p. 35), que cita que estão cada vez mais altos os valores investidos pelos pais quando se fala em preparação dos alunos para os processos seletivos de universidades, pois a preparação de um ano já se expandiu para os três anos de ensino médio.

Outro fator impulsionador dos sistemas de ensino é a alta capacidade de se adaptarem a novos estilos de vestibulares, ou a grandes mudanças, como exemplifica Pieroni (1998, p. 35), como a mudança de vestibular na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), ou até com a afirmação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), que no final de 2013 passa a ser utilizado por todas as 59 instituições federais brasileiras como processo seletivo ou parte dele, segundo a Revista Veja (2013).

Com o aquecimento deste mercado, novas empresas surgiram, e especificamente, no nordeste, surge um sistema de ensino com suas atividades lastreadas por uma instituição de pouco tempo de história, porém com grandes conquistas como será descrito mais especificamente a seguir.

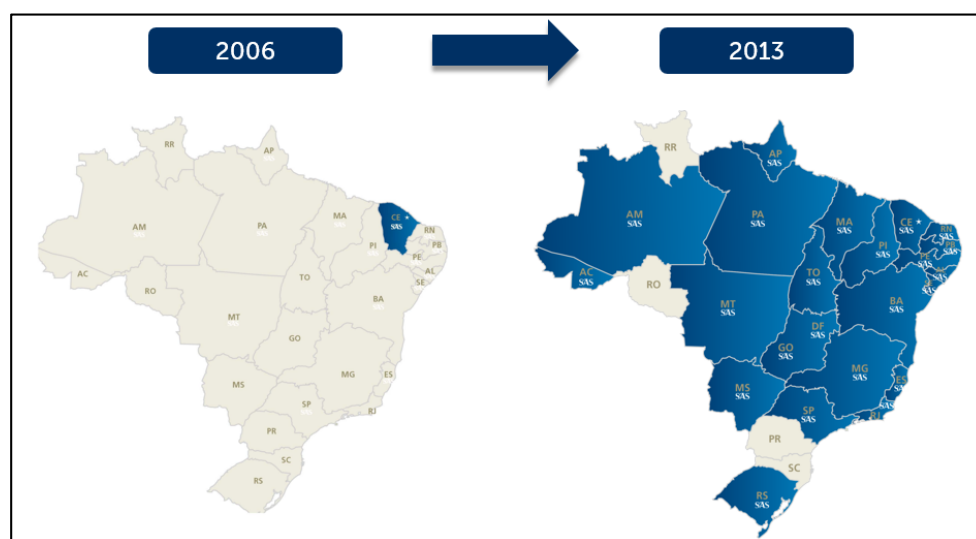
4 O SISTEMA ARI DE SÁ DE ENSINO

O Sistema Ari de Sá (SAS) é um sistema de ensino que oferece materiais didáticos e serviços educacionais para escolas particulares em todo o Brasil. Foi fundado em 2004 e hoje é utilizado por mais 75.000 alunos da Educação Infantil ao Pré-Universitário, em mais de 240 escolas particulares conveniadas no país.

Esses materiais didáticos são produzidos internamente e fazem parte do modelo de negócio dos sistemas de ensino que de acordo com Lellis (2006, p. 2) identificam-se como instituições privadas que produzem e vendem seu material didático a escolas através de convênio.

Entre 2004 e 2006, o sistema foi ampliando a sua atuação a nível estadual, até que a partir de 2006 configurou-se o início do que se tornou abrangente nacionalmente, como pode ser visto na figura 1 a seguir.

Figura 1 – Abrangência Nacional do Sistema Ari de Sá (2006-2013)

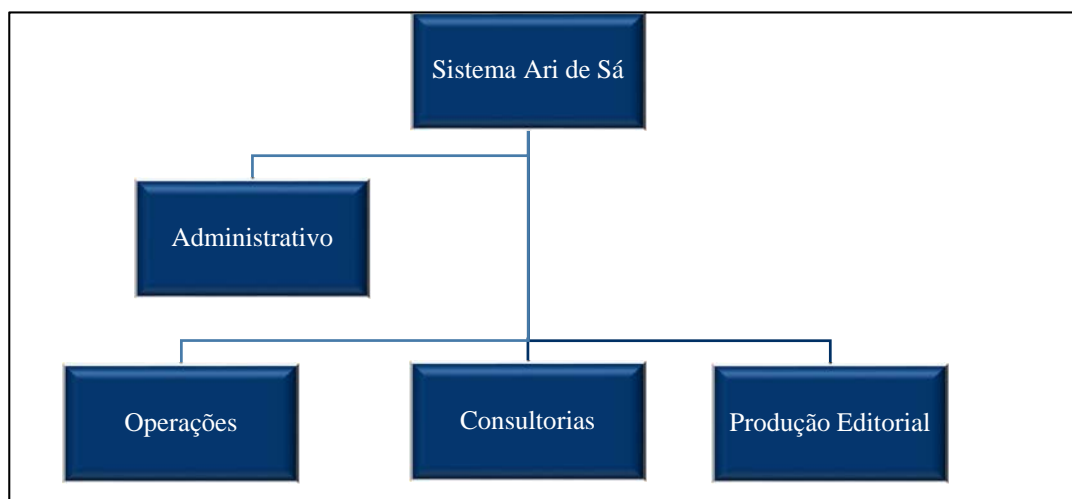


Fonte: Portal SAS

Embasado pelos grandes resultados do colégio, o SAS apresentou crescimento consistente até 2009. Entretanto, com o início da utilização do ENEM, identificou-se a oportunidade de investir em um material embasado nos propósitos deste exame, e a consolidação nacional do exame potencializou o crescimento da empresa para o que pôde ser visto na figura 1 acima, atingindo 21 estados além do Distrito Federal, em mais de 120 municípios, até 2013.

Para sustentar essa abrangência, a empresa hoje conta com cerca de 180 funcionários divididos em quatro grandes grupos na estrutura organizacional exposta na figura 2, a seguir.

Figura 2 – Estrutura Organizacional do Sistema Ari de Sá



Fonte: Elaborado pelo Autor

O setor Administrativo é o que dá apoio as duas vertentes de negócio sustentadas pela empresa que são os Produtos (Materiais Didáticos) e os Serviços (Atividades ligadas às Consultorias).

Fazem parte da área de Operações dois setores, que são: Suprimentos, que é responsável pela gestão dos contratos com as gráficas terceirizadas, que imprimem o material didático do SAS e Logística, que tem a função de receber, armazenar e distribuir estes materiais.

A equipe das Consultorias desenvolve os serviços oferecidos pela empresa, que serão detalhados posteriormente.

A Produção Editorial é o setor da empresa que cuida da elaboração do material didático que é oferecido às escolas conveniadas. Esta equipe cuida do contato com os autores, adaptação do material para séries específicas, edição do material, revisão dos padrões ligados à língua, além de eventuais ilustrações que são elaboradas por uma equipe própria de ilustradores.

4.1 Serviços

Como mencionado anteriormente, e também como característica dos sistemas de ensino, os clientes deste tipo de organização ao adotarem o convênio têm a sua disposição materiais didáticos que têm uma conexão entre as séries e disciplinas, bem com serviços auxiliares à gestão escolar.

Especificamente no caso do Sistema Ari de Sá também é disponibilizada uma Consultoria Pedagógica para as escolas conveniadas que é responsável por acompanhar a utilização dos materiais didáticos nas escolas a fim de ampliar o desenvolvimento das conveniadas. A Consultoria Pedagógica também atua nos pontos a seguir:

- Congressos de Educação e Encontros Pedagógicos

Estes momentos são voltados para o desenvolvimento das escolas conveniadas, do ponto de vista Pedagógico. No início do ano é divulgada uma programação de uma série de eventos neste sentido, proporcionando oportunidades de aprimoramento específico em aspectos relacionados ao dia-a-dia das escolas.

- Sugestões de normas gerais de funcionamento para a escola conveniada, as quais viabilizam a implantação bem-sucedida da metodologia de ensino.

Estas sugestões estão norteadas na estrutura pedagógica proposta pelo SAS e estão relacionadas com a experiência de campo dos consultores, pois cada conveniada tem uma realidade diferente.

As oportunidades para desenvolver estas sugestões para implantação ou manutenção da metodologia são programadas no início de cada ano e divulgadas às escolas por meio de um calendário que programa visitas para o ano inteiro.

Além da consultoria pedagógica, outros serviços são oferecidos, como: provas e simulados de processos seletivos específicos para a realidade de cada série, e também uma Assessoria de Marketing que presta suporte as conveniadas em suas campanhas de matrícula.

4.2 Produtos

Para Pieroni (1998, p. 28), uma das principais características dos sistemas de ensino é a produção e aplicação de um material didático integrado.

Nessa perspectiva, o Sistema Ari de Sá tem estruturado sua coleção de material didático desde 2004 em uma evolução gradativa no que diz respeito a quantidade de materiais ofertados em cada ano, completando em 2013 a abrangência de todas as séries desde a Educação Infantil até o Ensino Médio.

Em 2009, os materiais eram voltados apenas para a Educação Infantil e 3ª Série do Ensino Médio, advindo da procura inicial dos materiais que eram utilizados no colégio.

O ano de 2010 foi marcante pois iniciou-se a abrangência das outras séries do Ensino Médio, e em paralelo aconteceu uma grande aceitação das escolas.

Sustentados por essa aceitação, o ano de 2011 também foi um ano de expansão. Desta vez, aconteceu a entrada no Ensino Fundamental a partir do desenvolvimento de duas séries deste segmento.

Em 2012, existia um anseio grande para completar a abrangência em todas as séries, porém a qualidade poderia ficar comprometida se essa decisão fosse levada pra frente. Então, optou-se por adiar por um ano esta questão. Em 2013, finalmente, consolidou-se a produção de material didático para todas as séries.

O Sistema Ari de Sá tem ampliado seu investimento para o uso de tecnologia nos seus livros, a partir da formação de uma equipe na Produção Editorial focada apenas no desenvolvimento do material didático digital, desde 2012. Porém, antes destes investimentos, tanto em estrutura quanto em uma equipe exclusiva para este fim, alguns fatos são importantes, e estes são descritos a seguir.

5 O USO DO *TABLET* NO SISTEMA ARI DE SÁ

As primeiras iniciativas da implantação do dispositivo foram lideradas pelo Gerente de Tecnologia da Informação do Grupo Ari de Sá, que no final de 2010 desenvolvia aplicativos para celulares na plataforma Android, por hobby.

Com o lançamento do Kindle, que como cita Melo (2012) se deu em 19 de novembro de 2007 pela Amazon, iniciou-se o uso de dispositivos eletrônicos portáteis para leitura no mundo. Porém, apenas no final de 2010, os primeiros aparelhos popularizaram-se, com o lançamento de diversos modelos, e passaram a ser vendidos na cidade de Fortaleza a preços um pouco mais acessíveis.

No Colégio Ari de Sá, a ideia inicial para dispositivos móveis era na utilização para jogos educacionais ou plataformas de pesquisa interativa, através da proliferação do dispositivo nas salas de aula, bibliotecas e laboratórios.

Os protótipos iniciais destes aplicativos foram produzidos internamente, pelo setor de Tecnologia da Informação (TI), voltados para as primeiras versões dos sistemas operacionais do Android. Contudo, essa iniciativa não teve continuidade pois era algo bem experimental, conduzido pela TI.

A partir dessa experiência, o Gerente de TI do grupo teve a ideia de disponibilizar o material didático produzido pelo Sistema Ari de Sá para *tablets*, baseado na tendência mundial do consumo de livros digitais, já que nos Estados Unidos de 2009 para 2010 houve um aumento de 164,4% no faturamento líquido das editoras que trabalhavam com este tipo de produto, segundo relatório da *The Association of American Publishers* (AAP). (KATZ, 2011, p. 23).

Entusiasmado, o Gestor de TI procurou o Diretor-Presidente e apresentou a ideia, que a recebeu de forma positiva. Porém, nesse momento, a discussão entre eles concluiu que o desenvolvimento do projeto estaria totalmente relacionado com dois aspectos, primeiro a questão técnica, se os dispositivos teriam capacidade para executar os arquivos do material didático de forma adequada e, o segundo aspecto, se os professores seriam favoráveis a essa inovação.

Com relação ao primeiro fator, iniciou-se uma série de testes para inserir os arquivos dos materiais didáticos nos aparelhos. Neste período, um grande problema

surgiu: alguns dos modelos de *tablets* não possuíam as especificidades técnicas necessárias.

Para resolver este problema, montou-se uma engenharia para equacionar a qualidade e o tamanho dos arquivos. Foram realizados vários testes, envolvendo o setores de Edição e de Tecnologia da Informação, até que se chegou ao equilíbrio entre a qualidade e o desempenho dos arquivos nos *tablets*.

Outra perspectiva da preocupação técnica se dá principalmente no que diz respeito a qualidade da experiência de leitura, pois segundo Katz (2011) em uma pesquisa realizada pelo Observatório do Livro e da Leitura para a Câmara Brasileira do Livro (CBL), os leitores tem dificuldade de ler livros no computador, a vista cansa, além disso querem fazer anotações, marcar frases e inserir comentários em locais específicos. Algo parecido com o que se faz em livros impressos. E o sucesso de um livro digital está também relacionado com a qualidade da leitura neste dispositivo.

Com este problema técnico resolvido e com a autorização do diretor-presidente, que resolveu apostar na inovação que esta ideia se propunha, partiu-se para ganhar o apoio dos professores a fim de estruturar um projeto-piloto dentro do Colégio Ari de Sá. Para este momento, precisamente em junho de 2011, em uma reunião de diretoria do Grupo, foi exposto um projeto-piloto, com uma proposta de modelo de negócio, para uma avaliação sobre aquilo que estava-se sendo proposto.

Alguns dias depois, aconteceu a primeira reunião com os professores do colégio para expor o projeto estruturado anteriormente e colher uma primeira opinião. Neste momento houve baixa adesão, apenas algo em torno de 20% dos professores aceitaram bem a ideia num primeiro momento, mesmo assim o projeto gerou curiosidade e optaram por testar a ideia. Com isso, passava a virar realidade dentro do Colégio Ari de Sá a iniciativa da implantação da tecnologia no modelo de ensino já adotado anteriormente.

A partir dessa perspectiva da utilização preparou-se uma série de treinamentos buscando a capacitação dos professores para a utilização do dispositivo em sala de aula.

Algumas características foram importantes para o primeiro ano de uso, com o objetivo de nortear o modelo de negócio, são elas:

1) Os *tablets* não poderiam possuir internet móvel 3G – Pois havia uma grande preocupação com a dispersão que a internet poderia gerar nos alunos. Então, apenas liberou-se dispositivos com internet sem fio, o que dava maior controle sobre os dispositivos, e além disso o professor poderia requisitar o uso da internet quando necessário. No restante do tempo, os alunos só utilizariam os livros baixados anteriormente.

2) Apenas algumas séries participariam deste uso da tecnologia. – Já que inicialmente procurava-se entender a melhor maneira de trabalhar com o material, então resolveu-se, inicialmente, trabalhar com as três séries do Ensino Médio.

Então, a partir destas características, foi montado o projeto e todos os alunos tiveram a chance de participar através de um formulário de intenção, veiculado de sala em sala em todas as sedes do colégio.

O grande investimento feito foi na infraestrutura tecnológica que dava sustento à inovação inserida na rotina do colégio, estima-se que foram gastos R\$300 mil entre desenvolvimento de softwares, licenças e compra de equipamentos para a implantação (BORGES, 2012).

No início de 2011, nos Estados Unidos, a partir do lançamento dos *tablets* mais modernos (principalmente o *Apple iPad*), várias instituições passaram a adotar o dispositivo como ferramenta auxiliar ao ensino na sala-de-aula, em exercícios mais complexos de matemática que ganharam certa interatividade e em histórias através de jogos (Hu, 2011).

Segundo Katz (2011, p. 28), o cenário brasileiro ainda é bem diferente do americano, onde os livros digitais já representam mais de 8% do mercado de livros. Nessa perspectiva o futuro dos livros digitais didáticos no Brasil ainda é incerto, com grande espaço para desenvolvimento.

A iniciativa do Grupo Ari de Sá alavancou outras iniciativas de uso de tecnologia na Educação, realizadas por outras instituições de ensino na cidade de Fortaleza, que, provavelmente, entenderam como relevante e diferencial este tipo de investimento, principalmente na perspectiva publicitária.

5.1 Tablet substitui livros

Os sistemas de ensino como destaca Pieroni (1998, p. 28), tem uma vertente publicitária bem agressiva, independente de qual veículo de comunicação seja utilizado. E continua citando:

A cada ano novos slogans são criados com recursos de publicidade. A cada ano nascem novos cursinhos pelas avenidas de grandes, médias e pequenas cidades. (PIERONI, 1998, p. 29)

A partir deste ponto de vista da força publicitária para o uso do livro na plataforma digital no Colégio Ari de Sá, foi veiculada em Fortaleza a propaganda que está representada na figura 3, a seguir.

Figura 3 – *Tablet substitui livros.*



Fonte: Dados internos - acervo de propagandas da empresa.

A propaganda começou a ser veiculada na cidade de Fortaleza no mês de Agosto, em outdoors espalhados pela cidade com o seguinte dizer: “Tablet substitui livros no Ari de Sá”. O arrojado tema da campanha estabelecia novo posicionamento inovador da empresa, porém, gerou imediatamente manifestações sobre a propaganda e a sua intenção de apresentar a atitude pioneira do Colégio Ari de Sá.

Essa afirmação ousada ressaltava algumas vantagens, entre as quais o peso na mochila dos estudantes diminuiria bastante e poderiam fazer várias consultas a fim de aprimorar seus conhecimentos.

Com as manifestações, e tudo que foi gerado nos primeiros dias do anúncio, a agência responsável pelo slogan e precisamente pelo outdoor se posicionou na época reconhecendo que a mensagem afirmativa não era de fato um retrato do que a escola

estava se propondo. Houve um ruído na compreensão da campanha, e a agência precisou ir a público para se explicar.

O impacto dessa propaganda foi tomando grandes proporções, e como para ser bem-sucedida, uma instituição educacional deve lidar eficazmente com seus muitos públicos e gerar alto nível de satisfação (KOTLER, 1994, p. 36), algumas decisões foram tomadas tanto internamente quanto externamente para garantir a real explicação da mensagem da campanha.

Entre essas decisões, foi veiculado um artigo em um jornal de grande circulação no estado do Ceará, como forma de explicação para o acontecido. Neste artigo, é ressaltado que buscou-se uma síntese com o objetivo de expressar a ideia de que os *tablets* substituiriam os livros apenas para o aspecto do transporte, diminuindo o peso que seria levado para a escola.

Ainda nesse artigo, cita-se que jamais tiveram a intenção de desestimular a leitura, bem como a existência do livro físico. Prova disso, é o investimento em bibliotecas feito pelo grupo, que na época contava com um acervo de aproximadamente noventa mil livros impressos.

Também como forma de gerenciar este momento, foi divulgada uma carta aos pais de alunos como forma de esclarecimento (Anexo A), onde é possível visualizar como, possivelmente, a propaganda era inconclusiva a respeito da real intenção do uso desta tecnologia. Porém, deve-se ter muito cuidado num caso como este, já que a imagem de uma empresa ligada à educação é importantíssima, como cita Kotler (1998, p. 142):

A instituição precisa também determinar como é percebida por alunos, professores, funcionários e outros públicos, porque essa informação pode revelar a extensão de suas ações no ambiente. Pode examinar aspectos do ambiente interno que não estejam atendendo bem seus mercados e públicos mais amplos.

Nessa perspectiva o cuidado com a propaganda deve ser imenso, pois uma única ação publicitária pode contribuir negativamente para a imagem de uma instituição, como pode ter acontecido neste caso, que nos primeiros dias gerou uma polêmica, principalmente, nas mídias sociais.

Após esta polêmica, como mais uma alternativa para gerenciar a crise criada, o slogan da campanha foi alterado para “Livros em *tablet*” o que demonstra um recuo que foi feito a partir do que aconteceu. Esse conceito está retratado no anúncio publicitário veiculado na época, exposto na Figura 4, a seguir, que demonstra o recuo publicitário exercido na época, com um conceito mais conservador no que diz respeito ao uso da tecnologia.

Figura 4 – Ari Digital – Livros em *tablet*

ARI DIGITAL.
A MELHOR TECNOLOGIA A SERVIÇO DA EDUCAÇÃO DE EXCELÊNCIA.

■ **Aulas digitais e TV Ari.**

■ **Livros em tablet.**

■ **Salas de aula com projetores e tablets.**

■ **Bibliotecas equipadas com iPads.**

Alguns livros digitais que fazem parte da Coleção SAS.

O Ari de Sá é a primeira escola do Brasil a oferecer a tecnologia SAS em suas bibliotecas, que são abastecidas pela SAS - Sistema de Ensino Ari de Sá. A partir de 2012, nossos alunos do Ensino Médio terão a opção de ler todos os materiais digitais, dentro de um tablet, sendo também possível que utilizem a tecnologia AluMATE, o material digital e a metodologia de SAS são utilizados por mais de 140 escolas em mais de 13 Estados brasileiros.

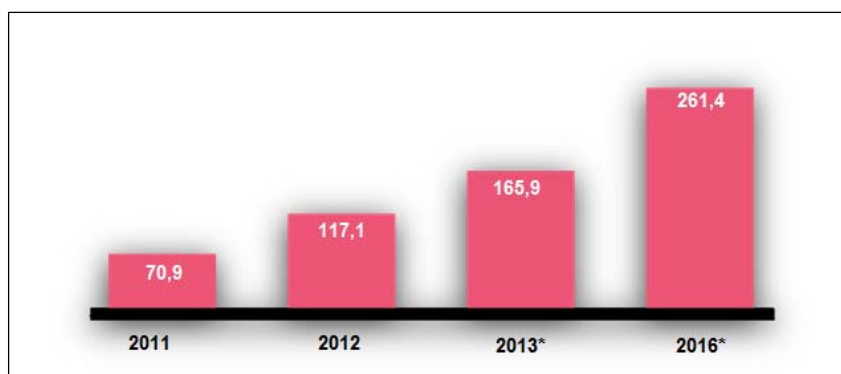
Fonte: Dados internos – acervo de propagandas da empresa.

Baseado nas premissas citadas, O “Projeto SAS Digital” aconteceu em 2012 nas três sedes do Colégio Ari de Sá em Fortaleza com cerca de 320 alunos participando.

Percebe-se que com a mudança do conceito da campanha, pode-se estabelecer uma perspectiva de reposicionamento da empresa perante o uso da tecnologia no material didático, que consiste em mudar o conceito de seu negócio e as características a ele relacionadas. (CORDEIRO, 2010).

No final do ano de 2012, foi feita uma análise do projeto, a fim de tomar a decisão a respeito da continuidade do uso dos livros digitais, e esta decisão fundamentou-se em dados como a venda de *tablets* no mundo, que pode ser vista na Figura 5, a seguir, que mostra o potencial deste dispositivo, o que sustenta os investimentos feitos para a aplicação desta tecnologia.

Figura 5 – Vendas de *tablets* no mundo (em milhões)



Fonte: IDC (*International Data Corporation*) - *Previsão

De acordo com essa pesquisa, em 5 anos a venda de *tablets* no mundo aumentaria mais de 268%. Além disso, em 2012, o preço médio dos *tablets* era R\$968,00, valor que era superior a R\$2mil em dezembro de 2010, o que tornou muito mais acessível a posse dos dispositivos por parte dos alunos, segundo pesquisa “Posse de *tablets* entre internautas 2012”.

Historicamente, no Sistema Ari de Sá, todas as grandes implantações, sejam pedagógicas ou estruturais, são realizadas em um primeiro momento apenas no Colégio Ari de Sá, para que depois sejam ofertadas no portfólio de produtos do SAS, funcionando como uma espécie de laboratório, onde são realizados testes específicos da aplicação das novidades. Com o material didático digital, não foi diferente.

Mesmo com o problema gerado do ponto de vista da campanha publicitária, o primeiro ano teve um saldo positivo na perspectiva do Gerente de Tecnologia da Informação, e essa observação foi levada ao diretor-executivo do SAS como forma de expandir o uso da tecnologia para as escolas conveniadas ao sistema de ensino.

Neste momento, foram considerados muitos aspectos que apoiariam a continuidade e ampliação do projeto, principalmente em relação ao posicionamento da empresa.

Para o material digital, não existe custo na perspectiva da produção gráfica, armazenamento e entrega. Além de redução do tempo de entrega, pois em poucos minutos o livro fica disponível para *download* por parte dos alunos em qualquer lugar do mundo.

Vislumbrando tais aspectos numa ideia de ampliação do portfólio de produtos do Sistema Ari de Sá, foram realizados investimentos para o uso do material digital no

ano de 2013, em duas vertentes principais. A primeira delas foi a criação de uma equipe interna no SAS, para produção deste material. Para compor a equipe do SAS Digital, foram escolhidos alguns colaboradores que já faziam parte da Edição.

O material de 2013 contava com novas possibilidades de diagramação e inserção de objetos interativos, como áudio e vídeo, ampliando a experiência dos usuários, diferente do que havia sido feito em 2012, que era algo conduzido pela Tecnologia da Informação do Colégio Ari de Sá.

A outra grande mudança é que para sustentar essas interatividades, aconteceu um alto investimento para adesão a uma nova plataforma para utilização do material, que dava suporte às interatividades. Como a equipe vinda da Edição não estava preparada naquele momento para desenvolver este material diferenciado, a empresa proporcionou treinamentos focados na publicação dos livros para esta nova plataforma.

Como resposta a este investimento, os livros digitais desenvolvidos pelo SAS Digital passaram a disputar em termos de qualidade com os melhores materiais didáticos do país, atendendo às expectativas de alunos, professores e escolas conveniadas.

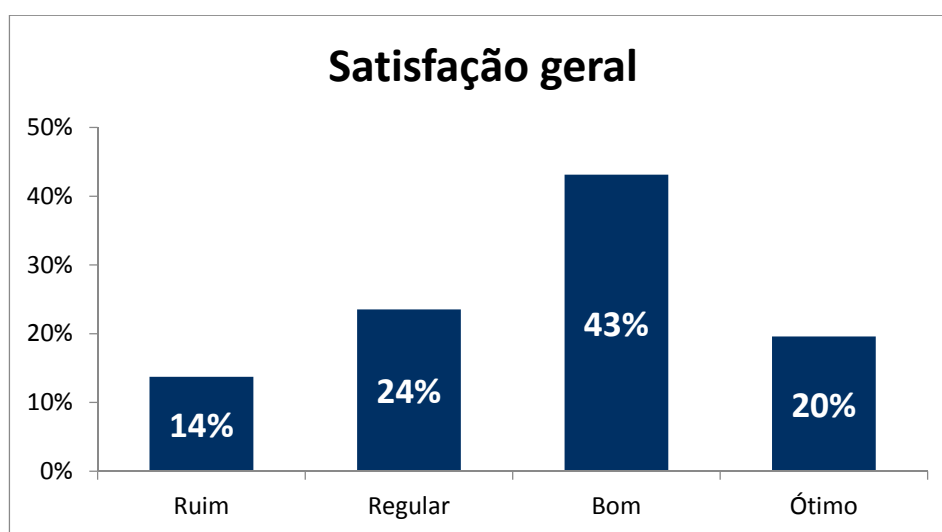
Além dos investimentos realizados com a plataforma e a formação e capacitação da equipe, houve também um novo conceito publicitário desenvolvido pela equipe de comunicação, no qual o conteúdo dos livros é o foco da campanha, e o formato digital é apresentado como complemento dos livros impressos, e não como substituto. Este novo conceito está exposto na figura 6, a seguir,

Figura 6 – Livro Impresso ou digital? Fique com os dois.



Fonte: Dados internos – acervo de propagandas da empresa.

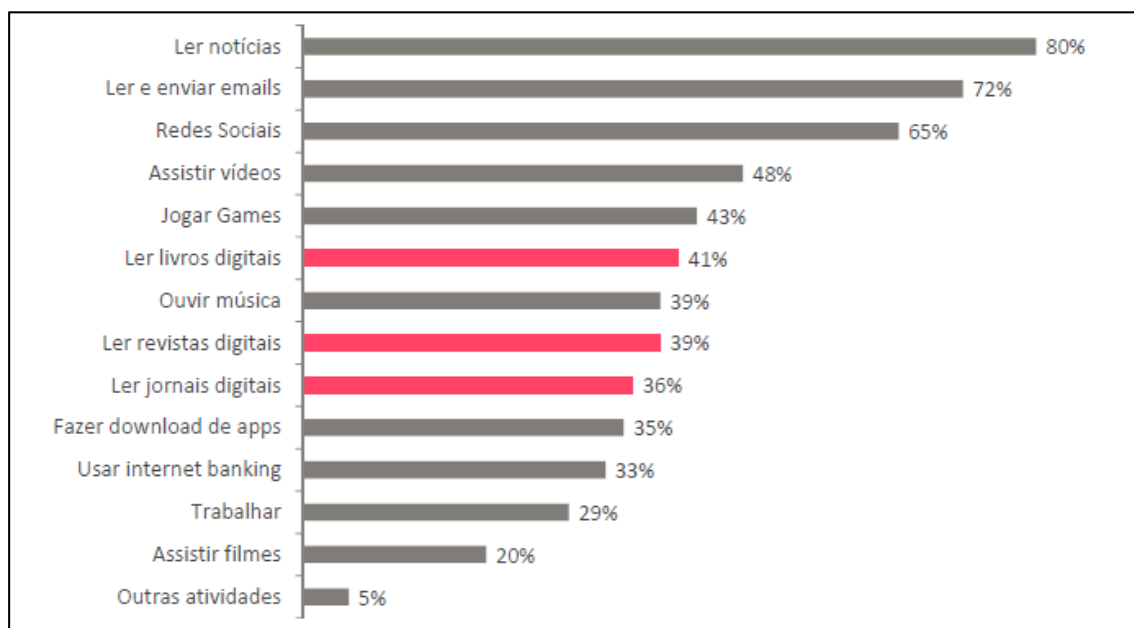
O Sistema Ari de Sá obteve como resultado do investimento e da campanha o aumento de 44% nas vendas dos livros digitais entre 2012 e 2013. Além da análise quantitativa, os dados também foram mensurados qualitativamente. Uma pesquisa feita com alunos que utilizavam o material desde o ano anterior abordou quatro principais aspectos a respeito do material, são eles: Navegabilidade, Projeto Visual, Recursos Pedagógicos e Interatividades, que foram avaliados com quatro opções (ruim, regular, bom, ótimo). Os resultados destes quesitos foram compilados em um único gráfico, que representa a satisfação geral dos alunos em relação ao material.



De acordo com a pesquisa, 63% dos alunos consideraram entre Bom e Ótimo os livros utilizados, o que demonstra o alto grau de satisfação. Entretanto, notou-se que ainda existiam alunos insatisfeitos.

Para entender os possíveis motivos de alguma insatisfação, a pesquisa também dava espaço para sugestões de melhoria no material, e nesse espaço mais de 40% dos alunos sentiam falta de recursos específicos como zoom, possibilidade de anotações e marcação de textos. Além disso, o SAS propiciou um momento de discussão entre 10 alunos que utilizavam os livros digitais e representantes da empresa com o objetivo de aprimorar o material para o ano de 2014, a partir da opinião dos usuários.

As informações obtidas nas pesquisas serviram como base para que as lideranças da empresa compreendessem de forma objetiva qual era o próximo passo a ser dado numa perspectiva de investimento, tendo em vista que cada vez mais a questão tecnológica ganhava força entre os hábitos rotineiros das pessoas, como pode ser visto na figura 7, a seguir.

Figura 7 – Atividades de uso do *tablet*.

Fonte: Pesquisa POSSE de tablets entre Internautas 2012.

Segundo a pesquisa, em 2012, 41% das pessoas cita a leitura de livros digitais como uma das atividades realizadas com o *tablet* e o uso do dispositivo está presente em várias atividades do cotidiano, como ouvir música ou realizar consultas e transações bancárias.

A partir do histórico de informações coletado pode-se estabelecer uma linha do tempo que resume os principais acontecimentos relacionados à utilização de livros digitais no Grupo Ari de Sá, exposto na figura 8, a seguir.

Figura 8 – Linha do tempo da utilização de livros digitais



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Fortalecidos pela opinião clara dos alunos e pelo desejo em investir cada vez mais em recursos tecnológicos, para o ano de 2014 foi feita a aquisição de uma nova plataforma para utilização dos livros digitais, que propõe recursos específicos para a experiência de estudo dos alunos e facilita o ensino-aprendizagem, como a marcação de textos e a inserção de anotações, o que aproxima a utilização dos materiais digitais à dos materiais impressos.

Diante do que foi apresentado, será que a ideia do Sistema Ari de Sá em continuar e ampliar cada vez mais o envolvimento da tecnologia na educação está coerente com o mercado? Em que devem estar baseados os próximos investimentos e decisões?

6 NOTAS DE ENSINO

6.1 Objetivos Educacionais

Este caso foi desenvolvido para uma finalidade acadêmica, com o objetivo de gerar uma discussão a respeito do posicionamento estabelecido pela empresa, bem como sobre a crise gerada por esta opção pelo investimento em algo que fugia do comum para o que era disponível na época. Os alunos devem identificar este posicionamento, realizar uma análise de ameaças e oportunidades a respeito do que foi contado e traçar uma perspectiva de análise sobre o que foi identificado pelos alunos neste momento e o reposicionamento que a empresa realizou.

6.2 Fonte de Informações

A elaboração deste caso e os seus dados foram fundamentados em dados a partir de fontes primárias, colhidos em entrevistas realizadas com colaboradores da empresa: o Diretor Executivo; o ex-Gerente de Tecnologia da Informação, atual diretor da Faculdade Ari de Sá; a Diretora de Conteúdo Pedagógico; o Gerente de Operações Internas e a Coordenadora Editorial, além da colaboração do Gerente de Relações Institucionais e o Coordenador de Recursos Humanos.

Além das fontes primárias, boa parte dos dados veio de dados secundários colhidos a partir do histórico de propagandas da empresa, dos *websites* do Sistema Ari de Sá e do Colégio Ari de Sá, além do *website* da Associação Brasileira dos Autores de Livros Educativos (ABRALE).

6.3 Questões para discussão

As questões a seguir tem o objetivo de nortear a discussão, bem como contribuir com a plena participação dos alunos de maneira conclusiva, já que vão poder tirar conclusões a respeito do reposicionamento estudado no caso. Além disso, as questões estão acompanhadas de objetivos individuais para cada um dos questionamentos, bem como possíveis respostas para cada um destes.

1. De que maneira estabeleceu-se o posicionamento da empresa?

Objetivo:

Iniciar a discussão, perceber quais detalhes foram percebidos como principais por parte dos discentes.

Possível resposta:

A partir da ideia do Gerente de TI; No projeto estruturado para o ano de 2012 e em suas premissas básicas; Através da ideia pioneira do diretor-presidente e do investimento realizado.

2. Quais os pontos negativos e positivos deste posicionamento?

Objetivo:

Na perspectiva do desenvolvimento de produto, estabelecer um cenário comparativo sobre o posicionamento tecnológico da empresa.

Possível resposta:

| Pontos Positivos | Pontos Negativos |
|--|--|
| Perfil inovador da empresa | Má condução da campanha de comunicação |
| Alta capacidade de mudança | Custo alto dos dispositivos |
| Experiência de sala-de-aula diferenciada | Contra os educadores e pais tradicionais |

3. Qual é o contexto em que a decisão teve de ser tomada? Que restrições e oportunidades específicas afetaram a decisão?

Objetivo:

Realizar um paralelo entre a realidade da época do meio tecnológico e a situação atual das escolas da cidade de Fortaleza.

Possível resposta:

Contexto: Dispositivos mais acessíveis e especificidades técnicas compatíveis.

| Oportunidades | Restrições |
|--|--|
| Poucas iniciativas no Brasil | Necessidade de grande investimento em infraestrutura |
| Tendência mundial da utilização de leitores digitais | Poucos materiais didáticos digitais disponíveis no mercado |

4. Aonde e como se deu a necessidade do reposicionar-se?

Objetivo:

Estimular a análise crítica dos discentes em função da situação-problema apresentada.

Possível resposta:

O Reposicionamento teve de ser instantâneo, já que o grande impacto se deu em poucos dias. Diante disso, o diretor-presidente publicou uma carta-artigo em um grande jornal da cidade, e o diretor da Agência responsável foi a televisão para tentar esclarecer a mensagem.

Foi feita uma alteração na condução da campanha, e além disso, houve também a alteração da proposta para o ano seguinte, com o foco da no livro impresso em combinação com o digital.

5. Quais os impactos para a marca a partir do acontecido?

Objetivo:

Numa perspectiva projetiva, pode-se estabelecer como a empresa lidará com esta questão, e qual a recepção do mercado para as iniciativas posteriores.

Possível resposta:

O grande impacto pode ser mensurado quando a campanha foi alterada, já que a empresa retratou-se com o seu público e desde então tem um grande receio ao envolver a tecnologia na educação. Porém, tem feito grandes investimentos nesse sentido, tanto em infraestrutura quanto na capacitação de equipes específicas para o desenvolvimento da tecnologia no material didático, o que prova que não abandonou-se o ideal tecnológico, apenas a ideia foi repensada e reestruturada.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Elcia Esnarriaga de; KINJO, Carolina Nunes; BARBOZA, Mariana Monfort. **O Processo de Mercantilização do ensino no nível fundamental e médio, em uma capital brasileira de porte médio.** In: VIII Jornada do HISTEDBR, 2008, São Carlos. Sociedade, Estado e Educação: um balanço do século XX e perspectivas para o século XXI. São Carlos: Ufscar, 2008. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/acer_histedbr/jornada/jornada8/trabalhos.html>.

Acesso em: 30 de Outubro de 2013.

BEGO, Amadeu Moura. **Origem, evolução e consolidação dos sistemas apostilados de ensino na realidade brasileira: uma leitura habermasiana.** RELAÇÕES PÚBLICO E PRIVADO NA EDUCAÇÃO: embates e desdobramentos para a democratização da educação. 9 e 10 de agosto de 2012. Campinas. Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (ANPED), 2012. Disponível em: <<http://www.gt5.ufpr.br/anais.pdf>>. Acesso em: 20 de Outubro de 2011.

BORGES, Priscilla; KLIX, Tatiana. **Tablets substituem livros em escolas brasileiras.** São Paulo: IG. 2012. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/educacao/tablets-substituem-livros-em-escolas-brasileiras/n1597608252795.html>>. Acesso em: 20 de Novembro de 2013.

BRITTO, Tatiana Feitosa de. **O livro didático, o mercado editorial e os sistemas de ensino apostilados.** Senado Federal, Brasília, 2011.

CORDEIRO, Rafaela A. **Reposicionamento de Marca – Estudo de Caso: Havaianas.** Fortaleza, 2010.

KATZ, Fabiana S. **Estudo de Comportamento de Consumo de Livros Digitais.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS). Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/33251>>. Acesso em: 11 de Dezembro de 2013.

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

LELLIS, Marcelo. **Sistemas de Ensino versus Livros Didáticos: Várias faces de um enfrentamento.** Associação Brasileira dos Autores de Livros Educativos. 2006.

MACKENZIE, Universidade Presbiteriana. **Método do caso: Como escrever.** 2007.

MARTINS, Carlos Benedito. **Ensino Pago: um retrato sem retoques.** São Paulo: Global Editora, 1981.

MELO, Eduardo. **Revolução eBook: Há 5 anos, era lançado o primeiro Kindle.** 20/nov/2012. Disponível em <<http://revolucaoebook.com.br/5-anos-era-lancado-primeiro-kindle/>> Acesso em: 20 de Outubro de 2013.

MIZNEZ, Oliver. **O papel do setor privado na área da educação.** Revista @prender, jan./fev.2006.

Disponível em: <<http://www.aprendervirtual.com.br/artigoInterna.php?IDx=234>> Acesso em: 01 nov. 2013.

O computador morreu, chegou a era dos *tablets*. **ISTOÉ Dinheiro.** 29 Outubro 2010. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/39224_O+COMPUTADOR+MORREU+CHEGOU+A+ERA+DOS+TABLETS/> Acesso em: 20 de Outubro de 2013.

PERISSÉ, Gabriel. **O Livro digital: página virada.** Se em papel impresso, *tablet* ou celular, leitura se faz com os olhos bem abertos. Educação. 2013. v. 17, n. 195, jul/2013.

PIERONI, Rodrigo Figueiredo. **A expansão do ensino franquizado: um estudo de caso.** 1998. 220 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000134811>>. Acesso em: 28 de Outubro de 2013.

PORTAL do Sistema Ari de Sá de Ensino – **Portal SAS.** Disponível em: <<http://www.portalsas.com.br/>>. Acesso em: 20 de Outubro de 2013.

POSSE de *tablets* entre Internautas 2012. **Pesquisa e Inteligência de Mercado Abril.** Disponível em: <<http://info.abril.com.br>>. Acesso em 10 dez 2013.

PROCÓPIO, Ednei. **Leitura e educação na era do livro digital.** Os impeditivos para a utilização dos e-Books na educação passam também pela chamada exclusão digital, pelo analfabetismo funcional, pela falta de acesso. 2010, v. 35, n. 44.

ROBERTS, Michael J. **Developing a Teaching Case** (Abridged). Harvard Business School, 2001.

TODAS as 59 universidades federais aderem ao Enem 2013. **Revista Veja**. 24 setembro 2013. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/todas-as-59-universidades-federais-aderem-ao-enem-2013>>. Acesso em: 09 dezembro 2013.

ANEXOS

ANEXO A – Carta aos Pais

Fortaleza, 16 de agosto de 2011.

Prezadas Mães e Prezados Pais,

O Colégio Ari de Sá Cavalcante, no propósito permanente de promover Educação de Excelência, lança uma grande inovação: a partir de 2012, alunos da 1ª, 2ª e 3ª Séries do Ensino Médio poderão ter os livros didáticos e conteúdos pedagógicos, produzidos pelo SAS (Sistema Ari de Sá de Ensino), disponibilizados em TABLETS. É o projeto SAS DIGITAL.

Além da conveniência de transporte do material didático, o LEITOR DIGITAL permite acesso instantâneo a todo o conteúdo pedagógico, provas resolvidas dos mais importantes vestibulares e do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), com integração à denominada TV Ari, textos complementares, serviços exclusivos e muito mais. Essa poderosa ferramenta de Educação traz, às salas de aula, uma realidade tecnológica eminente e necessária. Os TABLETS são a mídia do futuro.

O SAS DIGITAL será utilizado, em caráter experimental, em uma turma de cada uma das três séries do Ensino Médio do Colégio Ari de Sá, nas sedes Duque de Caxias, Washington Soares e Aldeota.

As informações relativas ao preço do material didático SAS DIGITAL, bem como especificações do TABLET estarão disponíveis em breve.

O conteúdo pedagógico será disponibilizado em versão digital exclusivamente para o Colégio Ari de Sá, durante o ano de 2012. O material didático desenvolvido pelo Sistema Ari de Sá é utilizado por 146 escolas, em 13 estados brasileiros: Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e São Paulo.

Esperamos, com mais essa iniciativa, contribuir para a formação integral de nossos alunos, buscando sempre a excelência acadêmica e o exercício da cidadania.

Atenciosamente,

Colégio Ari de Sá Cavalcante

Fonte: Dados Internos.

ANEXO B – Ranking ENEM por Escola 2012

| - | UF | Escola | Tipo de Instituição | Taxa de participação dos alunos (em %) | Nota Geral |
|-----------|-----------|--|---------------------|--|---------------|
| 1º | SP | OBJETIVO COLÉGIO INTEGRADO | Privada | 90 | 740,81 |
| 2º | MG | COLEGIO BERNOULLI - UNIDADE LOURDES | Privada | 92,9 | 722,15 |
| 3º | MG | COLEGIO ELITE VALE DO ACO | Privada | 100 | 720,89 |
| 4º | RJ | COL DE SAO BENTO | Privada | 100 | 712,79 |
| 5º | CE | ARI DE SÁ CAVALCANTE | Privada | 98 | 711,25 |
| 6º | MG | COL DE APLICACAO DA UFV - COLUNI | Federal | 98,1 | 706,22 |
| 7º | SP | VERTICE COLEGIO UNIDADE II | Privada | 93,8 | 705,56 |
| 8º | PI | INSTITUTO DOM BARRETO | Privada | 96,3 | 700,9 |
| 9º | MG | COLEGIO SANTO AGOSTINHO UNIDADE NOVA LIMA | Privada | 100 | 695,88 |
| 10º | BA | COLEGIO HELYOS | Privada | 96,9 | 695,55 |
| 11º | MG | COLEGIO MAGNUM AGOSTINIANO - NOVA FLORESTA | Privada | 99,5 | 694,67 |
| 12º | PE | COLEGIO DE APLICACAO DO CE DA UFPE | Federal | 100 | 692,42 |
| 13º | SP | COLEGIO ANGLO LEONARDO DA VINCI | Privada | 100 | 692,07 |
| 14º | RJ | COLEGIO SANTO AGOSTINHO - NL | Privada | 95,8 | 691,24 |
| 15º | RJ | COLEGIO SANTO AGOSTINHO | Privada | 99,5 | 690,05 |
| 16º | RJ | COLEGIO CRUZEIRO-CENTRO | Privada | 100 | 689,8 |
| 17º | GO | COLEGIO WR | Privada | 97 | 689,43 |
| 18º | RJ | COLEGIO IPIRANGA | Privada | 94,3 | 686,87 |
| 19º | SP | MOBILE COLEGIO | Privada | 82,8 | 685,5 |
| 20º | MG | COLEGIO SANTA MARCELINA | Privada | 94,5 | 684,76 |
| 21º | SP | ANGLO - LEONARDO DA VINCI COLEGIO | Privada | 91,3 | 682,99 |
| 22º | PI | CEV COLEGIO UNIDADE JOCKEY | Privada | 94,3 | 681,94 |
| 23º | SP | SANTA CRUZ COLEGIO | Privada | 55,8 | 681,47 |
| 24º | RJ | COLEGIO CRUZEIRO - JACAREPAGUA | Privada | 96 | 681,25 |
| 25º | SP | BANDEIRANTES COLEGIO EFM | Privada | 86,3 | 680,91 |
| 26º | RS | COLEGIO POLITECNICO DA UNIV FED DE STA MARIA | Federal | 100 | 680,62 |
| 27º | SP | ETAPA COLEGIO | Privada | 98,1 | 679,6 |
| 28º | DF | COLÉGIO OLIMPO BRASÍLIA | Privada | 88,3 | 679,55 |
| 29º | RJ | COL ANDREWS | Privada | 97,6 | 678,54 |
| 30º | MG | COLEGIO SANTA CATARINA | Privada | 97,8 | 677,79 |

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP)

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- Qual era o posicionamento da empresa e que mudança pretendiam com a ação implementada?
- De que forma se deu o processo de desenvolvimento da ação?
- De que forma se deu a implantação da ação?
- Qual foi a primeira reação do mercado? E como a identificaram?
- O que aconteceu logo após identificarem a ação do mercado?
- Como procederam ao perceber que a ação não gerou o resultado desejado?
- Que informações foram necessárias? Como as levantaram? Quem as levantou?
- Monitoraram a concorrência?
- Monitoraram os clientes?
- Após as ações de correção do rumo, de que forma controlaram o efeito das novas ações?
- Como percebem hoje esse episódio? O que fariam diferente? Por que?