

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**CLASSES SOCIAIS C e D, UMA ALTERNATIVA
PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO**

Vanderlan Vitória Leite

Porto Alegre

2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**CLASSES SOCIAIS C e D, UMA ALTERNATIVA
PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação
em Administração como requisito parcial à obtenção
do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Vanderlan Vitória Leite

Prof^a. Orientadora: Msc. Monique Revillion Dinato

Porto Alegre

2007

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Curso de Especialização em Gestão Empresarial - Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Monique Revillion Dinato, Msc
Orientador Escola de Administração/UFRGS

Prof.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.
/UFRGS

Prof. Dr.
PPGA/UFRGS

RESUMO

Encontraremos a seguir um caso de ensino sobre uma instituição de ensino privado, elaborado a partir de reflexões de Prahalad, entre outros, sobre a viabilidade econômica para atender o segmento de baixa renda. Neste sentido, este estudo é baseado nas práticas de gestão do “Instituto Pra Vencer”, que atende uma clientela predominantemente trabalhadora, de classes sociais C e D; e está localizada na divisa dos municípios de Arvorezinha e Raízes. Considera-se, ainda, o perfil da população nestes municípios, que em sua maioria, no que refere-se à renda, é baixa. Atualmente, opera com 70% de sua capacidade de atendimento - em torno de 850 alunos - que, no médio prazo – 5 anos – pode chegar a 1450 alunos e no longo prazo – acima de 10 anos - a 2.400 alunos. Salienta-se que não há a identificação da Instituição, do protagonista e das cidades (municípios) citados, utilizando-se nomes fictícios, tendo em vista a veracidade das informações apresentadas e a necessidade de sigilo destes dados. As informações sobre a Instituição e os municípios de atuação da mesma, são baseadas em dados reais. Como veremos a seguir, este trabalho propõe-se a encontrar a solução para o seguinte dilema: “Classes Sociais C e D, são uma alternativa para Instituições de ensino privado?” No desenvolvimento deste trabalho foi utilizado pensamentos contidos nas obras de C. K. Prahalad sobre os mercados do amanhã, além de conceitos e opiniões sobre segmentação e posicionamento competitivo, de Philip Kotler, Gary Armstrong, E. Jerome McCarthy, William D. Perreault Jr , entre outros.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	7
1 BREVE HISTÓRICO	7
2 MISSÃO	8
3 VISÃO	8
4 FILOSOFIA.....	8
5 VALORES ÉTICOS	8
6 OBJETIVO DA INSTITUIÇÃO	9
7 MODALIDADE DE ENSINO	9
7.1 Ensino Médio Regular	9
7.2 Educação de Jovens e Adultos – EJA.....	9
7.3 Técnico de Enfermagem	10
7.4 Técnico em Administração	10
7.5 Cursos de Extensão	10
8 PROTAGONISTA.....	10
9 DILEMA.....	10
EVOLUÇÃO DOS FATOS	12
REFERENCIAL TEÓRICO	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
PERGUNTAS	29
REFERÊNCIAS	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores de desempenho financeiro.....	13
Tabela 2: Índices.....	13
Tabela 3: População x Graus de Ensino.....	15
Tabela 4: Total da população por faixa etária.....	15
Tabela 5: Pessoas x anos de estudo acima de 10 anos de idade.....	16
Tabela 6: Número de Pessoas por Rendimento pessoal – IBGE 2005.....	17
Tabela 7: As 7 classes sociais do Brasil em 2006.....	18
Tabela 8: Definição das Mensalidades.....	19

INTRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

1 BREVE HISTÓRICO

O Instituto Pra Vencer é uma Instituição de ensino privado, mantida pela Sociedade Educacional Pra Vencer, e está localizado no município de Arvorezinha.

Foi fundado em 1989, com a proposta de atender o Ensino de Suplência de 1º e 2º graus. Ao longo de seus 17 anos de funcionamento, não parou de crescer, implantando, em diferentes momentos e etapas, os cursos de Auxiliar e Técnico de Enfermagem, Técnico em Administração, Ensino Médio (Regular e EJA) e Cursos de Extensão, com objetivo de maximizar as competências pessoais para a laboralidade. Conta atualmente com estrutura própria e apropriada para atender 849 alunos matriculados em seus diferentes cursos, garantindo-lhe, na região, a liderança em determinados cursos, como EJA e Téc. de Enfermagem.

No ano de 2005, teve o mérito de receber o selo “Top Of Mind Brazil”, que é um sinal de reconhecimento nacional de que é uma Instituição que age com probidade e boa fé, salientando a qualidade e seriedade do trabalho que vem desenvolvendo. Também foi agraciada com o selo “Escola Solidária”, que transparece os projetos sociais desenvolvidos pela Instituição. Entre as muitas conquistas, não se pode deixar de citar os reconhecimentos, no município, dos projetos que se desenvolveram em torno do tema *Trânsito*, bem como em ações solidárias, na área da saúde, entre outros. Atualmente conta com 73 colaboradores, entre eles professores, técnicos e auxiliares administrativos e de manutenção.

2 MISSÃO

Ser uma Instituição de vanguarda, líder no mercado em que atua na região, satisfazendo as expectativas de toda a comunidade, de forma legal e rentável, respeitando as questões ambientais e contribuindo para com as mesmas, possibilitando que colaboradores, fundadores e a população em geral, beneficiem-se do sucesso alcançado.

3 VISÃO

Ser uma Instituição de Ensino de Educação Básica, de referência no Vale do Pantanal reconhecida por 90% de sua Comunidade pelo trabalho que realiza com base nos atributos de qualidade e seriedade.

4 FILOSOFIA

O Instituto Pra Vencer tem sua filosofia inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, que deseja auxiliar o educando no uso adequado de sua liberdade e a hierarquizar valores, buscando incessantemente a compreensão da realidade que nos cerca, no sentido da formação do caráter, da personalidade de novas gerações a fim de que se tornem elementos positivos do bem estar social.

5 VALORES ÉTICOS

Através dos valores descritos abaixo é que o Instituto Pra Vencer norteia sua conduta diária, pois acredita que através dessas premissas é que conseguirá dar continuidade as atividades que desenvolve.

- CB* Justiça - Lealdade
- CB* Integridade - Honestidade
- CB* Compromisso - Respeito ao Próximo
- CB* Solidariedade - Compaixão

6 OBJETIVO DA INSTITUIÇÃO

Com o propósito de trabalhar dentro de uma nova tendência pedagógica, ou seja, nos pressupostos teóricos do interacionismo, linha de ensino que permite ao educando construir seu conhecimento a partir da interação com o objeto em estudo, o Instituto prioriza educar seus alunos para tempos modernos, preparando-os para terem uma visão crítica e positiva do mundo, postura essencial ao cidadão.

7 MODALIDADES DE ENSINO

As modalidades de ensino presentes no Instituto Pra Vencer são:

7.1 Ensino Médio Regular

O Ensino Médio Regular está estruturado em seis semestres, para atender uma clientela oriunda do ensino fundamental, com idade entre 14 e 17 anos, com uma proposta contextualizada de ensino. Visa proporcionar situações de aprendizagem que possibilitam ao aluno ter uma visão crítica do conhecimento, de tal forma que cada informação teórica seja usada para resolver problemas do dia a dia.

7.2 Educação de Jovens e Adultos – EJA

Este curso, que pode ter duração de um, dois ou três semestres, é destinado a jovens e adultos que não tiveram oportunidade de concluir seus estudos em idade própria. Nele, são oportunizadas condições para que o aluno possa, com consciência crítica, assumir responsável e livremente a própria caminhada no desenvolvimento de suas potencialidades, beneficiando-se de estratégias de aprendizagem que contemplem todas as áreas do conhecimento.

7.3 Técnico de Enfermagem

Com duração de dois anos, sendo três semestres de aulas teórico-práticas e um de estágio, o curso proporciona aos educandos egressos do ensino médio, jovem ou adulto com necessidades de qualificarem-se, desenvolvimento das capacidades profissionais para o exercício pleno desta profissão.

7.4 Técnico em Administração

Modalidade que tem duração dois semestres, prepara os alunos egressos do ensino médio, jovens ou adultos para o desenvolvimento do espírito empreendedor, da autogestão, da criatividade e da inovação na área da gestão.

7.5 Cursos de Extensão

Cursos livres, de rápida duração, tem por objetivo a capacitação e/ou qualificação de profissionais nas mais diversas áreas, oportunizando uma melhor colocação dos indivíduos no mercado de trabalho.

8 PROTAGONISTA

João da Silva, professor com alguma experiência em docência, é o Diretor Presidente da Entidade Mantenedora que mantém a Instituição de ensino. É um Idealista, com perfil empreendedor, e vivencia o mercado de ensino na região do Vale do Pantanal desde 1982.

9 DILEMA

É imperativo a continuidade do crescimento da Instituição, para dar sustentação ao desenvolvimento de seu trabalho junto a Comunidade local. Neste sentido, existe a necessidade de ampliar a captação de novos alunos, possibilitando atingir os objetivos ora explícito em sua missão e visão.

Sabe-se que a região do Vale do Pantanal, é caracterizada por operários com pouca instrução, técnicos, trabalhadores que estão buscando qualificação, além de pequenos empresários. Por outro lado, a capacidade ociosa do Instituto Pra Vencer, associada ao atual segmento de mercado que a Instituição trabalha, exige imediata atitude no sentido de buscar a clientela desejada.

Salienta-se que a Instituição, segue buscando clientela no segmento das classes sociais C e D. Entende que, devido a caracterização da população da região onde está inserida, não dispõe de outros segmentos tendo em vista a inexistência de outra opção na região e a área de influência de uma instituição deste tipo.

Então, a partir desta realidade, é posto o dilema:

“Classes Sociais C e D, são uma alternativa viável para Instituições de ensino privado?”

EVOLUÇÃO DOS FATOS

Tudo começou com a cedência pelo poder Executivo do local de uma escola pública no turno da noite no município de Arvorezinha para oferecer curso de suplência do ensino de 1º e 2º graus. Em março de 1990, iniciaram as primeiras turmas, com aproximadamente 230 alunos. A partir de informações obtidas junto ao Conselho Estadual de Educação, a Instituição obteve, antes do final do mesmo ano, autorização para que o processo de avaliação dos alunos pudesse ser feito na própria escola, e não por terceiros. A Instituição passa, então, a fazer parte do Sistema Estadual de Ensino; uma instituição de ensino oficial. Paralelamente, em anos seguintes, em outro local, as aulas passaram também acontecer diurnamente. Com o passar do tempo, autorizações de novos cursos foram solicitadas, outras renovadas, e, atualmente todas as autorizações para funcionamento de todos os cursos, em caráter de tempo indeterminado.

Em 2001, o Conselho Estadual de Educação emite Parecer de nº 580, estabelecendo as condições físicas mínimas e pedagógicas para “todas” as instituições de ensino do Estado do Rio Grande do Sul poderem ou continuarem a operar na modalidade de Ensino Médio, sendo balizadora mais tarde para outros cursos, como Ensino Fundamental e Técnicos, com vigência já para 2003. Atendendo a esta norma, em 10 de março de 2003, foi feita a inauguração de parte – 1700 m² - do complexo projetado sobre uma área de 5200 m², com 10 salas de aulas, todas as dependências administrativas e recursos necessário, para atender os aproximadamente 730 alunos já atendidos nos diferentes cursos, turnos e locais.

A Instituição passa, a partir deste momento, por uma reestruturação de pessoal, tendo em vista a concentração de todas suas operações em um único ponto, e não mais em múltiplos locais de funcionamento para atender sua clientela. Pela necessidade de aumentar a captação de alunos, em virtude da capacidade física das novas instalações – de 730 para 1.450 alunos, assume outros objetivos, como o de voltar ao equilíbrio financeiro em suas contas.

A seguir, alguns indicadores do desempenho financeiro dos últimos quatro anos da Instituição, tomando como base o padrão monetário em milhares de reais, onde verificam-se as necessidades apontadas:

Tabela 1 – Indicadores de desempenho financeiro

Indicadores-Chave	2003	2004	2005	2006
Vendas Líquidas	R\$ 1.858	1.678	1.503	1.549
Despesas Operacionais	R\$ 1.733	1.841	1.817	1.905
Dados sobre as Despesas				
Despesas com Pessoal	R\$ 1.083	1.062	1.147	1.193
Despesas Diversas	R\$ 650	779	670	712
Resultado Líquido	R\$ 125	163(-)	314(-)	356(-)
Investimentos	R\$ 326	113	85	68
Ativo e Passivo				
Contas a receber	R\$ 322	457	508	635
Ativo Total	R\$ 1.144	1.097	1.069	1.243
Exigível Curto Prazo	R\$ 684	438	508	747
Exigível Longo Prazo	R\$ 988	1.243	1.478	1.721
Patrimônio Líquido	R\$ 528(-)	584(-)	917(-)	1.225(-)
Passivo Total	R\$ 1.144	1.097	1.069	1.243

Tabela 2 – Índices

Índices				
Liquidez Corrente	0,47	1,04	1,00	0,85
Endivid. Total do AT	1,46	1,53	1,85	1,98
Endivid. C.P. do AT	0,59	0,39	0,47	0,60
Rentabil. Operacional	6,72%	9,71%(-)	20,89%(-)	22,98%(-)

Percebe-se, a partir dos números financeiros citados acima, que a Instituição, em função da forte reestruturação – de 124 colaboradores no final de 2002, para 76 no final de 2006 – iniciado a partir de 2003, teve um aumento significativo em suas despesas operacionais correspondente a indenizações. Isto ocorreu devido a concentração de suas operações a partir desse momento em um único local, associado a outras despesas, relativas a mudança de sede. Neste sentido, esta realidade reforça a necessidade de ampliar a base de alunos em função da necessidade de recompor as finanças da Instituição.

Outro fato relevante no passado recente da Instituição foi a proibição, no ano de 2004 (através de Ato Normativo do Conselho Estadual de Educação) de oferta para alunos reprovados em alguma(s) disciplina(s) do ensino fundamental ou médio, a possibilidade de cursarem novamente nos meses de janeiro e/ou fevereiro (regime intensivo). Por ser na época, uma das poucas Instituições no Estado a oferecer esta possibilidade à clientela necessitada, em média 920 alunos matriculavam-se ao ano. A decisão do CEED gerou diminuição na receita bruta anual de aproximadamente 15%. Cabe destacar que no setor de ensino, para ofertar novo curso autorizado pelo Sistema Estadual de Ensino, o tempo estimado entre planejamento, obtenção de autorização para funcionamento e conquista da clientela para uma primeira turma, por exemplo, gira em torno de 2 a 3 anos.

Sendo assim, a Instituição ao longo dos anos de 2002 à 2006, sofreu forte impacto em suas finanças, com a sobreposição dos dois eventos, ou seja, necessidade de forte investimento associado com a perda de uma de suas ofertas e conseqüente perda de lucratividade. Importante frisar que, reforçando a opção de continuar a buscar clientela no segmento de classes sociais C e D, a Instituição está localizada na divisa dos municípios de Arvorezinha e Raízes, cidades com forte concentração de indústrias no segmento metal-mecânico, de transformação, eletro-eletrônica e do vestuário. No comércio local, existe também concentração de grandes redes nacionais e regionais, proporcionando oportunidades também aos prestadores de serviços.

Tendo em vista a necessidade de diagnosticar o mercado, buscou-se informações junto ao site do IBGE com os resultados da amostra do Censo Demográfico, situação 2001, 2005. Outro site consultado foi o do INEP, Censo Educacional 2006. Esta pesquisa indica os seguintes dados, utilizando como critérios de busca a segmentação geográfica, e demográfica – em especial o nível de instrução, idade e renda.

Tabela 3 – População x Graus de Ensino

	Arvorezinha	Raízes
Total da população	107.564	232.629
Total estudantes Ensino Fundamental	19.025	40.462
Na iniciativa privada	1.172	4.327
No público estadual	7.946	11.849
No público municipal	9.907	24.286
Total estudantes Ensino Médio	6.619	11.286
Na iniciativa privada	324	1.845
No público estadual	6.295	8.266
no público municipal	-	1.175
Total de estudantes Ensino Fundamental e Médio	25.644	51.748

Tabela 4 – Total da população por faixa etária

Pessoas situadas entre 20 e 29 anos	18.120	38.900
Pessoas situadas entre 30 e 39 anos	17.970	35.579
Total na faixa etária	36.090	74.479

Vale dizer que, conforme pesquisas internas realizadas, a faixa dos 20 e 39 anos é onde está localizada a maioria – em torno de 90% - da clientela que faz algum curso técnico ou EJA Médio na Instituição. Contudo, para o efetivo dimensionamento do mercado, segundo pesquisa realizada junto ao Censo Escolar 2006, já estão cursando na região no momento Educação de Jovens e Adultos 8.030 pessoas, Educação Profissional de nível técnico outras 3.439. Relevante considerar, é a renda, ou seja, 28.693 (em torno de 8 % da população) pessoas que recebem até um salário mínimo, portanto sem condições, em princípio, de pagar mensalidade escolar, como veremos a seguir. Já 5.916 (em torno de 2% da população) pessoas tem acima de 15 anos de estudos, não caracterizando-se potenciais alunos.

Sendo assim, das 110.000 pessoas aproximadamente com faixa etária entre os 20 e 39 anos nos dois municípios, estima-se no momento, um mercado potencial para a Instituição de aproximadamente 88.000 pessoas, tendo em vista as exclusões necessárias para a efetiva definição do tamanho real deste mercado.

Importante ainda considerar, entre outras razões, a ineficiência do poder público em atender a demanda por educação. Segundo a Revista Veja de 19/09/2007, os números do IBGE mostram crescimento de 7,3 % nas instituições de ensino em nível da educação básica.

Acredita-se em uma ampliação significativa na base de alunos a medida que possa-se adequar o valor da mensalidade escolar ao nível de renda da população, que passa a procurar por outras opções de ensino, conforme revela última pesquisa da PNAD.

Merece atenção especial, visto que a Instituição atende um público predominantemente jovem e adulto nos cursos em que oferece, a quantidade de anos de estudos, ou a falta de acesso à educação, existente na população na região do Vale do Pantanal. Os números – INEP, Censo Educacional de 2006 -, conforme demonstrados abaixo, mostram que na região, aproximadamente 61.859 pessoas com 8 à 10 anos de estudos – deverão ou concluirão o ensino fundamental.

Desta forma, estarão aptos em breve a ingressarem no Ensino Médio regular ou na EJA, ambas ofertas da Instituição. Na seqüência, após concluírem o ensino médio, poderão tornarem-se, ainda, clientela para algum curso técnico.

Já na faixa dos 04 à 07 anos, pessoas que estão cursando o Ensino Fundamental, a pesquisa aponta que 112.665 deverão concluir o grau de estudo, onde estão inseridos, nos próximos anos, constituindo-se também, potencial mercado.

Dos 11 à 14 anos de estudo, temos 48.843 potenciais pessoas que estão concluindo ou já concluído o ensino médio, portanto aptas, se desejarem, a prosseguir seus estudos, portanto, ingressando no 3º grau, ou fazerem algum curso técnico, também oferta da Escola.

Tabela 5 – Pessoas x anos de estudo acima de 10 anos de idade

	Arvorezinha	Raízes
De 04 a 07 anos de estudos	34.400	78.265
De 08 a 10 anos de estudos	19.706	42.153
De 11 a 14 anos de estudos	17.159	31.684

A Região do Vale do Pantanal também caracteriza-se, por um grupo de pessoas que tem status social similar entre si, segundo critérios diversos ,especialmente o econômico. Apesar das pesquisas apontarem para uma classificação de renda média domiciliar quando definem as classes sociais no País, podemos pensar em rendimento individual, tendo em vista que esta média é realizada levando em consideração as pessoas contidas no domicilio específico.

Estudos realizados por Kotler, sobre o comportamento do consumidor, mostram que a maioria das pessoas gasta sua renda com a família. Portanto, faz sentido considerar a renda média domiciliar, quando pensamos em classes sociais, e como ela é gasta.

Também, para os institutos de pesquisas as classes sociais estão associadas à divisão de trabalho e por conseqüência a renda. Assim, as classes sociais são divisões relativamente permanentes e homogêneas da sociedade cujos membros partilham valores, interesses e comportamentos semelhantes. Sendo assim, segundo especialistas, membros de cada uma das classes sociais tendem a desenvolver comportamentos de compra semelhantes.

Não pode-se deixar de considerar para a decisão tomada, que nesta região do Estado, como em outras regiões do País, observa-se um encolhimento da classe média, ou seja, pessoas migrando das classes sociais A/B (média acima de R\$ 2.150,00) – (renda individual) para C (de R\$ 1.036 a R\$ 2.149,00); por outro lado, aumento também da participação da classe C por indivíduos que estão migrando das classes D e E (maioria com renda até R\$1.035,00).

Segundo dados das Nações Unidas – Folha de São Paulo, 10 de dezembro de 2006, pág. B4 -, a participação da classe média brasileira no total da renda encolheu de 47% em 1990 para 43% em 2002.

Ainda, segundo últimas pesquisas do IBGE – 2005, quanto ao número de pessoas com rendimento mensal, entre 01 (um) e 05 (cinco) salários mínimos, conforme observa-se logo abaixo, temos 107.697 trabalhadores na região, ou seja, algo em torno de 63% da população.

Tabela 6 – Número de Pessoas por Rendimento pessoal – IBGE 2005

	Arvorezinha	Raízes
Rendimento mensal até 1 SM	8.452	20.241
Rendimento mensal de 01 a 02 SM	14.657	30.506
Rendimento mensal de 02 a 03 SM	9.797	19.613
Rendimento mensal de 03 a 05 SM	10.955	22.169
Rendimento mensal de 05 a 10 SM	9.342	17.617
Rendimento mensal de 10 a 20 SM	2.442	4.568
Rendimento mensal acima de 20 SM	685	1.548
Sem rendimentos	31.617	72.917

Então, a partir das últimas estimativas do IBGE, como foi reproduzido acima, e, com o auxílio da tabela das Classes Sociais no Brasil, podemos verificar que a região do Vale do Pantanal, conta hoje com um público estimado em aproximadamente 120.000 habitantes inseridos nas classes sociais C, D e E, com predomínio das classes C e D (107.697 pessoas), que a julgar pelos últimos indicadores econômicos divulgados pela imprensa e, mantendo-se a atual política econômica, o sentimento é de aumentar a parcela da população nesta faixa de classe social.

Tabela 7 – As 7 classes sociais do Brasil em 2006

CLASSES	Intervalo de renda (R\$)	Renda média mensal domiciliar (R\$)
A1	acima de 10.190	17.403
A2	de 6.210 a 10.190	7.846
B1	de 3.822 a 6.209	4.461
B2	de 2.150 a 3.821	2.397
C	de 1.036 a 2.149	1.370
D	de 479 a 1.035	776
E	até 478	401

Fonte: ABEP/Gismarket, abr. 2004 (inclui estimativas de renda informal), com devida correção do IPCA 2004 e 2005.

Como já foi dito anteriormente, a Instituição vem seguindo o seu trabalho de captação junto a este mercado – Classes C e D – com o sentimento de que existe a possibilidade, e os números apontam isto, de ampliar sua base de alunos nos cursos que dispõe. Com o aumento do poder aquisitivo da clientela que vem atendendo, acredita na implementação de estratégias específicas para este fim, valendo-se de um serviço de comunicação para informar a clientela de suas ofertas, com destaque para o preço, entre outros diferenciais. Importante, neste momento, enfatizar que a Instituição acredita já ter feito todos os ajustes de pessoal necessários, definindo seu custo fixo de operação para até 1.450 alunos. Neste sentido poderá fazer ajustes em suas mensalidades escolares – não descuidando-se do ponto de equilíbrio econômico -, com objetivo de adequá-las às necessidades deste mercado, obtendo então ganhos financeiros em escala.

Tendo em vista os diferentes cursos oferecidos pela instituição, faz-se necessário dividi-la em centros de custos, distribuindo-se todos os itens de custos através de bases de rateio – número de alunos por curso - obtendo-se, desta forma, o custo total para cada centro de custos (cursos), possibilitando com isso, base para

maiores reflexões, quando da definição das mensalidades escolares. Base de dados: exercício fiscal de 2006.

Tabela 8 – Definição das Mensalidades

Cursos	Tec.Adm.	EJA Médio	Ens. Médio	Tec. Enf.
Custos Fixos				
M. Obra prof.	R\$ 42,16	R\$ 47,99	R\$ 63,98	R\$ 42,52
M. Obra Adm.	R\$ 97,88	R\$ 111,48	R\$ 149,40	R\$ 98,71
Outros	R\$ 101,81	R\$ 115,95	R\$ 155,43	R\$ 102,67
Custos Variáveis				
Não Elimináveis	R\$ 146,48	R\$ 166,79	R\$ 223,92	R\$ 147,72
Elimináveis	R\$ 154,94	R\$ 176,42	R\$ 236,90	R\$ 156,25
Outros				
Investimentos	R\$ 162,31	R\$ 184,81	R\$ 248,20	R\$ 163,68
Depreciação	R\$ 170,84	R\$ 194,52	R\$ 261,28	R\$ 172,99
Retorno Invest.	R\$ 185,77	R\$ 211,51	R\$ 284,17	R\$ 187,34
Valor mensalidade	R\$ 186,00	R\$ 212,00	R\$ 285,00	R\$ 188,00

Percebe-se através da análise dos custos, que as mensalidades nos cursos técnicos comprometem da renda do trabalhador – da classe social D – aproximadamente 24% de sua renda; da classe social C, em média abaixo de 13%. Na EJA – educação de jovens e adultos -, para trabalhadores da classe social C, aproximadamente 15% de sua renda e para classe social D, aproximadamente 27%. O IBGE – 2005 -, aponta que em geral os trabalhadores com renda de até 05 Salários-Mínimos estão dispostos a investir em educação até 1,62% de sua renda.

Nota-se a necessidade de captação em todos os cursos, em especial no Ensino Médio e EJA, tendo em vista a ociosidade nos turnos do dia. Com isso, tendo em vista que a estrutura de custos da Instituição está redefinida, à medida que a captação aumentar, os custos irão sendo diluídos, sobrando espaços para adequação das mensalidades junto à clientela das respectivas classes sociais, buscando assim, aproximação do valor que efetivamente as pessoas estão dispostas a pagar.

Dito tudo isto, o Instituto Pra Vencer segue sua jornada com todos os desafios pertinentes ao negócio, superando-os dia-a-dia, diante dos mais variados infortúnios, fazendo com que as ações planejadas sejam implementadas, aprimorando, inovando em novas formas de relacionamento com seu mercado,

buscando prosseguir sua trajetória de crescimento e, por conseguinte, a consolidação do seu empreendimento no Vale do Pantanal.

João da Silva tem a convicção que no decorrer dos últimos cinco anos, mesmo nos momentos mais difíceis, sempre procurou decidir com base nos valores éticos definidos pela equipe de colaboradores, tentando deixar claro a cada momento, o respeito que tem pelos colaboradores, clientela, fornecedores, enfim, todos os envolvidos com a Instituição.

Como ficou evidenciado, o Vale do Pantanal apresenta – existe e é atrativo - um real potencial para o mercado de ensino privado com a prática de mensalidades escolares baixas, junto às classes sociais C e D, a partir da ineficiência do Estado em atender as demanda, principalmente com a qualidade, hoje tão importante. Outrossim, se faz necessário, para buscar o sucesso pleno, sair da improvisação, estabelecendo ações estratégicas para aproveitamento das capacidades com base nesta oportunidade – renda das classes sociais mais baixas - além, de procurar minimizar as limitações existentes, potencializando as forças – espaço físico. Buscar estratégia para conversão das desvantagens minimizando as fraquezas e ameaças, que por vezes estão presentes, também é necessário, tendo em vista o déficit orçamentário presente.

Merece destaque que João da Silva vivencia o mercado de ensino na região do Vale do Pantanal, junto a Instituição, há mais de 18 anos. Portanto, experiente e com o sentimento que tem sobre o comportamento do mercado sabe, e os números citados acima mostram, o quanto é possível continuar crescendo. Insistir a buscar clientela neste segmento, tendo em vista que outras instituições privadas demonstram algum desinteresse até o presente momento, passa a ser estratégico. Espera-se que, a partir das informações obtidas possa o Instituto Pra Vencer, deixar claro o seu verdadeiro segmento de atuação, aprimorando seu posicionamento competitivo, ou seja, deixar evidente junto ao seu planejamento as ações que darão o rumo ao crescimento esperado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Buscar um referencial teórico para dar sustentação às decisões tomadas pela Instituição neste momento faz-se necessário, tendo em vista que o caminho escolhido pelo protagonista, até o momento, foi baseado apenas, em sentimentos pessoais, principalmente seu, além das vivências obtidas ao longo de sua jornada frente ao negócio. Neste sentido, torna-se indispensável, buscar apoio em literatura específica sobre o assunto.

Primeiramente, considerando o que Prahalad vem afirmando mundo a fora sobre os mercados, é de levar em consideração, apesar de ser o único encontrado neste sentido, ou seja: “é preciso trabalhar os *mercados de amanhã*, ou seja, a pobreza aparente do planeta urbano, que está escondida em uma realidade menos visível” (HSM MANAGEMENT, 2006).

Prahalad (1995), pondera que em um futuro muito próximo, senão, já no presente, teremos um mercado inseridos nas classes sociais mais baixas, de grandes proporções, junto às grandes regiões urbanas, com grande potencial de consumo, expressivo e atraente a ser trabalhado; não de miseráveis, sem condições de consumir mas, com necessidades e desejos, com as mesmas aspirações de consumo das classe média.

Sabemos que os mercados são escolhidos a partir de determinados fatores ou atributos como: seu tamanho, se está crescendo, margens de contribuição, entre outros. Neste sentido, definir ou redefinir o segmento de atuação no qual uma empresa pretende atuar, é condição fundamental para determinação das estratégias, entre elas, a de captação. Hamel e Prahalad (1995), afirmam que: “Chegar primeiro ao futuro pode permitir que uma empresa crie uma infra-estrutura ou base-instalada que não é facilmente copiada pelas empresas que chegam depois”. Dizem ainda: “Para chegar ao futuro primeiro, uma empresa precisa descobrir o caminho mais curto entre o hoje e o amanhã. Os sonhos não se tornam realidade da noite para o dia e podem se passar muitos anos entre a concepção de um setor radicalmente transformado e o surgimento de um mercado real e substancial”. Assim, e de levar em consideração o que ensinam os especialistas citados e, passar atender um mercado, das classes C e D, que vem

sistematicamente crescendo, determinando estratégia de posicionamento competitivo relevante, para ocupar uma posição até então não explorada.

Hamel e Prahalad (1995), declaram também: “[...] é difícil vencer um pioneiro quando seu compromisso financeiro não tenha sido excessivo, quando ele desenvolveu as competências essenciais necessárias e continua a buscar oportunidades de aprendizado de baixo custo e baixo risco no mercado”. Dizem ainda, “há recompensas substanciais para quem chegar primeiro ao futuro – desde que, é claro, os riscos do pioneirismo sejam reconhecidos e administrados”.

Percebe-se, então, aqui, a oportunidade que a Instituição tem para expandir sua base de alunos, ampliando sua penetração nas classes sociais C e D, tendo em vista, todos os ajustes realizados, entre eles, o financeiro e instalações físicas. A partir da análise realizada, quanto ao tamanho do mercado e renda recebida pela maioria das pessoas moradoras na Região do Vale do Pantanal, passa inclusive a constituir para o Instituto Pra Vencer, diferencial competitivo, a partir do preço que quer praticar, com as devidas adequações das mensalidades escolares, ou seja, reduzindo-as, ampliando assim, positivamente, o resultado financeiro com os ganhos em escala que pretende, pela maior captação de clientela junto ao mercado que deseja, consolidando então definitivamente as ações da Instituição junto a este segmento.

Conhecedores do assunto asseveram a necessidade das Organizações definirem seus mercados, tendo em vista a dificuldade em atender a todos. Kotler e Armstrong (1995), afirmam: “Os compradores são muito numerosos, muito espalhados e muito variados quanto às suas necessidades e práticas de compras”. Dizem ainda: “[...] diferentes empresas têm diferentes capacidades de atender aos diversos segmentos de mercados”. À medida que o trabalho for focado em determinado público, maiores serão as chances em atender as demandas colocadas pela clientela.

Já, McCarthy e Perreault (1997), afirmam que em geral, é seguro ser um segmentador, isto é, tentar satisfazer a alguns consumidores muito bem.

“Os mercados consistem de compradores que diferem entre si em muitos aspectos e podem ser segmentados de várias maneiras” (KOTLER, 1998). Neste caso, em especial, a renda passa ser o elemento segmentador do composto de marketing.

A Região do Vale do Pantanal, como em outras regiões do País, vem ampliando o número de pessoas inseridas nas classes sociais C e D, portanto faz sentido convergir ações em torno deste público. Hooley e Saunders (2005), dizem: “Concentrar-se em segmentos em crescimento no momento em que o mercado em geral está em declínio é uma estratégia importante nos estágios finais do ciclo de vida do produto”.

Sabemos dos benefícios que a segmentação de mercado proporciona às empresas. Neste sentido, praticar marketing de massa em um mercado claramente segmentado, pode acabar por se constituir em uma enorme desvantagem. Assim, Kotler e Armstrong (1995), afirmam que as empresas de hoje estão se afastando do marketing de massa e do marketing de variedade de produtos e voltando-se para o marketing de segmentos. Esse tipo de marketing pode ajudar os vendedores a descobrir suas oportunidades de mercado, desenvolvendo o produto certo para cada mercado-alvo e adaptando seus preços, canais de distribuição e propaganda para atingirem esse mercado de forma eficiente.

Kotler (1988), diz que a segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. ou seja, podemos adequar os serviços, preços, entre outros, para atender mais de perto às necessidades da clientela, construindo desta forma, uma posição competitiva mais forte.

Características socioeconômicas, como renda, ocupação, idade ao término dos estudos e classe social têm sido relevantes entre os especialistas de marketing, tendo em vista que classes sociais diferentes, segundo os mesmos, devem ter níveis diferentes de afluência e devem adotar diferentes estilos de vida, que por sua vez, relacionam-se a hábitos de consumo, como a tendência de comprar certos bens e serviços. McCarthy e Perreault (1997), afirmam ainda que geralmente, o comportamento do consumidor é bastante complexo para ser explicado apenas por uma ou duas características demográficas. Normalmente, outras dimensões devem ser consideradas, partindo-se das necessidades dos consumidores.

Conforme Kotler e Armstrong (1995), não existe uma única maneira de segmentar um mercado. Os profissionais de marketing devem testar diferentes variáveis de segmentação, isoladas e combinadas, para encontrar a melhor forma de visualizar a estrutura do mercado. As principais variáveis, segundo os mesmos,

que podem ser usadas na segmentação de mercados de consumo final são: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

Kotler e Armstrong (1995), dizem que a segmentação por renda é usada há muito tempo no marketing de produtos e serviços, como carros, barcos, roupas, cosméticos e viagens. Entretanto, nem todas as empresas que usam segmentação por renda têm como alvo a classe emergente. Deste modo, podemos planejar produtos ou serviços para classes sociais específicas, incluindo os aspectos que mais satisfaçam essas classes,

Devido a possibilidade de mensurar, podemos usar o fator renda, como meio para caracterizar e identificar um segmento. Mesmo a clientela sendo diferente em outros atributos, no Vale do Pantanal como foi diagnosticado, boa parte do mercado é homogêneo no aspecto renda. Kotler e Armstrong (1995), afirmam: “Classes Sociais são divisões relativamente permanentes e homogêneas da sociedade cujos membros partilham valores, interesses e comportamentos semelhantes. Os membros de cada uma das classes sociais tendem a desenvolver comportamentos de compra semelhantes”.

O Instituto Pra Vencer, ao longo da sua trajetória, tendo em vista sua missão, continua a desempenhar enquanto instituição de ensino, seu papel, com as diferentes comunidades dos bairros da região com ações de saúde, sociais e ambientais, tentando garantir a lembrança do consumidor no momento da decisão pela compra. Portanto, com diz Kotler e Armstrong (1995): “O comportamento de consumo do consumidor também é influenciado por fatores sociais, como grupos a que pertence ou aspira pertencer, família, papéis sociais e status”. Desta forma, reforça seu posicionamento junto ao seu público.

Há muitas formas para segmentar um mercado, mas nem todas as segmentações são eficazes. Para serem úteis, os segmentos de mercado precisam apresentar características, entre outras, substancialidade, ou seja, os segmentos de mercado precisam ser amplos ou lucrativos o bastante para justificar sua ativação. O segmento deve constituir-se de um grupo o maior e o mais homogêneo possível, para que seja compensador acompanhá-lo com um programa de marketing adaptado às suas necessidades (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

Novamente temos aqui, a confirmação de que escolher um segmento amplo e homogêneo, mesmo de baixa renda, associado à implementação de

estratégias competitivas específicas, podem se transformar num mercado promissor com bons retornos.

Contudo, segundo Kotler e Armstrong (1995), devemos na avaliação dos diferentes segmentos do mercado, levar em conta três fatores: tamanho e taxa de crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa. Em suma, uma empresa só deve entrar em segmentos em que possa oferecer um valor superior e ter vantagens sobre seus concorrentes. Neste sentido, como vimos, o perfil do segmento no qual o Instituto Pra Vencer vem focando suas ações atende as especificidades reconhecidas pelos especialistas.

Assim, segundo Kotler (1998), uma empresa deve tentar identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos para obter vantagem competitiva.

Além do preço, que neste momento deve passar ser a âncora da vantagem competitiva, a Instituição deverá desenvolver um programa de comunicação capaz de informar outros predicados que podem fazer a diferença no momento da escolha, como: dependências físicas e qualidade intrínseca do produto. “Vantagem competitiva significa que uma empresa possui um composto de marketing que o mercado-alvo considera melhor do que qualquer concorrente”, afirmam McCarthy e Perreault (1998).

Além da necessidade como foi visto, da definição do segmento de mercado que a Instituição irá trabalhar, é inevitável deixar claro sua posição, ou seja, trabalhar a maneira pela qual a Instituição quer que os clientes percebam suas ofertas, possibilitando a comparação em relação às outras.

Desta forma, Kotler e Armstrong (1995) deixam claro quando definem posicionamento:

É a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes – é o lugar que ele ocupa na cabeça dos consumidores com relação aos produtos concorrentes. É um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos do consumidor sobre um produto.

Para McCarthy e Perreault (1998), geralmente, as posições dos produtos estão associadas a duas ou três características, que são importantes para os consumidores-alvos. No caso do Instituto Pra Vencer, merece destaque a experiência dos profissionais envolvidos, associado à estrutura física disponível para o desenvolvimento dos cursos, além da marca e reputação. Sabe-se, no entanto,

que o controle eficaz de custos, não são, em si valiosos para a clientela, eles agregam valor para a clientela, quando se traduzem em preços baixos.

Kotler e Armstrong (1995), afirmam que a tarefa de posicionamento consiste em três etapas: identificação de um grupo de possíveis vantagens competitivas para estabelecer uma posição, seleção das vantagens competitivas certas, comunicação e apresentação eficientes da posição escolhida para o mercado. A partir da adoção de uma prática pedagógica baseada nos pressupostos do Interacionismo, além do ajuste nas mensalidades escolares que pretende fazer, entre outras, o Instituto Pra Vencer, tendo em vista o perfil da clientela que atende, acredita poder diferenciar-se dos demais concorrentes da região implementando as ações definidas pelos mesmos. Kotler e Armstrong (1995), enfatizam ainda: “A empresa que se posiciona como fornecedora de valor superior para os mercados-alvo selecionados, atraindo-os com preços mais baixos ou maiores benefícios que seus concorrentes, ganha vantagens competitivas”.

No longo prazo, mesmo sendo recursos exclusivos da Instituição, o risco de serem imitados ou substituídos pelos concorrentes ocorrem. Entretanto, nas empresas que prestam serviços, funcionários-chave devem ser reconhecidos e valorizados, mantendo-os na equipe por longo tempo. Desta forma, recursos que são exclusivos da instituição dificilmente serão imitados. As empresas podem obter grandes vantagens competitivas contratando e treinando funcionários melhores que os de seus concorrentes. Precisa selecionar e treinar muito bem seu pessoal que tem contato direto com o cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

Para Hamel e Prahalad (1995), desafios como a transformação organizacional – reabilitar o pessoal, redesenhar processos, redirecionar recursos, entre outros -, enfrentado atualmente por tantas empresas, será necessário, tendo em vista a necessidade de mudar fundamentalmente as regras de engajamento, redefinindo as fronteiras. Além de um processo para “descoberta” e percepção das oportunidades futuras, habilidade de energizar a empresa de cima abaixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro, faz-se necessário.

Hamel e Prahalad (1995), afirmam que as empresas estão tentando descobrir o caminho de migração mais curto possível entre o hoje e o amanhã, estão tentando forçar seus concorrentes a trilhar caminhos mais longos e mais caros ou cooptá-los para ajudá-las a fazer com que sua própria visão do futuro dê frutos.

Neste sentido compreender o que o concorrente está buscando conquistar pode dar orientações quanto ao rumo que ele tomará e a agressividade com a qual ele perseguirá aquele rumo. Entretanto, os ajustes estratégicos necessários deverão ser implementados sempre que possível com o objetivo de correção dos caminhos escolhidos.

Por outro lado, “O Caminho de migração ideal para uma empresa raramente é o caminho de migração ideal para outra; as empresas freqüentemente competem para influenciar a trajetória de desenvolvimento do setor” (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Assim, o Instituto Pra Vencer busca posicionar-se mais efetivamente neste segmento – Classe Social C e D -, à medida que percebe o real potencial a ser explorado, ainda rejeitado por muitos.

Os posicionamentos ‘número um’ mais comumente promovidos são: ‘melhor qualidade’, ‘melhor serviço’, preço mais baixo’ [...]. Se uma empresa assumir um destes posicionamentos e cumpri-los convincentemente, provavelmente, será mais conhecida e lembrada por sua força (KOTLER, 1998).

Desta forma, buscar praticar preços mais baixos para as mensalidades escolares que permita atender as necessidades da Instituição e de sua clientela, satisfazendo as demandas do mercado passa a ser o grande desafio.

Outrossim, precisamos de toda atenção quando buscamos posicionamento apenas com base no preço, pois, como vimos, podemos facilmente ser copiados. É preciso desenvolver e ter presente outros atributos para buscar a diferenciação no segmento escolhido. Kotler (1998), diz: “O posicionamento de benefício duplo pode ser necessário se duas ou mais empresas estiverem divulgando ser as melhores no mesmo atributo”.

Qualidade, segundo Kotler (1998), é também comunicada através de outros elementos de marketing. Geralmente, um preço elevado assinala para os compradores um produto de alta qualidade. A imagem de qualidade do produto é também afetada pela embalagem, distribuição, propaganda e promoção. Portanto, deve-se considerar o preço juntamente com os outros elementos do mix de marketing quando do seu estabelecimento, uma vez que este tem grande influência sobre as decisões relativas aos outros elementos, como promoção, ponto e qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica claro, à medida que o Instituto Pra Vencer (a partir de uma exigência do CEED, Órgão Estadual que emite as normas e fiscaliza as instituições de ensino no Estado do Rio Grande do Sul) não teve outra alternativa senão a de investir na construção de sua nova Sede, continuando assim, a operar no mercado de ensino da região. A partir da decisão tomada, como ficou constatado, outra necessidade foi gerada: a necessidade do crescimento; buscando o restabelecimento do equilíbrio financeiro.

Entram em cena então, os ensinamentos de Prahalad (1995), sobre a pobreza aparente das grandes regiões com alta densidade populacional, ou seja, oportunidades que as instituições têm para atender um mercado carente e com condições de consumir. Neste sentido, constata-se que o Instituto Pra Vencer está inserido em uma destas regiões, a Região do Vale do Pantanal, que constitui um mercado amplo e homogêneo no que refere-se à renda – predomínio das Classes Sociais C e D. Sendo assim, fica estabelecida a oportunidade necessária para viabilizar a solução da volta do equilíbrio financeiro a partir da ampliação da base de alunos.

Entretanto, querer atender a todos, como vimos através dos estudos realizados não é recomendado. Precisa-se escolher um atributo segmentador, no caso a condição socioeconômica é a mais indicada, tendo em vista a renda média das pessoas na região. Por outro lado, ter posicionamento claro frente aos consumidores faz-se necessário. Para isso, a Instituição deverá continuar a beneficiar-se dos profissionais experientes que tem, além de toda a infra-estrutura construída, proposta pedagógica e reconhecimentos públicos para influenciar em sua política de preços baixos.

PERGUNTAS

1) Considerando tudo o que foi dito e, com base nas reflexões dos especialistas citados na revisão teórica, será que o caminho que João da Silva escolheu seguir será o correto? Ele conseguirá ampliar a base de alunos e, por conseguinte, voltar a obter resultados financeiros satisfatórios?

Acredita-se que sim. Para tanto, é fundamental aprimorar sua orientação para o mercado dentro do segmento que é preponderante da região, classes sociais C e D, onde já vem atuando. Deverá continuar a diferenciar-se; não descuidando-se dos seus custos de operação, buscando os ganhos financeiros necessários, mesmo que menores por unidade – alunos -, porém em maior escala.

Apesar do modismo, da retórica, buscar orientação para o mercado é tarefa difícil, mesmo para as empresas bem sucedidas, salvo raras exceções. Entretanto, deve a Instituição seguir buscando os resultados. Em momentos de permanente turbulência, e intensificação da concorrência, uma forte orientação para um determinado mercado torna-se estratégico.

2) Que novas competências específicas a Organização deverá criar?

Desenvolvimento de competências no sentido de elevar às capacidades da Equipe de Colaboradores para compreender, atrair e reter alunos, pais, fornecedores, entre outros, no segmento escolhido. Com isso, o desenvolvimento do negócio, e por conseguinte, das pessoas envolvidas diretamente com as decisões diárias, passa a ser consequência, para consolidação do Instituto Pra Vencer na Região do Vale do Pantanal.

Aperfeiçoar as implementações dos Projetos Interdisciplinares, que são desenvolvidos pelos alunos em conjunto com Professores e Comunidade, com forte sintonia com a responsabilidade social, passa ser prioritário, tendo em vista a visibilidade que poderá dar a Instituição, sem qualquer custo, reforçando assim seu posicionamento competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

HAMEL, Gary; 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, 1995. 377 p.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3.ed. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HSM – Management: Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial, número 63, ano 11, volume 4 – novembro-dezembro 2006.

IBGE. **Censo Demográfico Situação 2001, 2005**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat>>. Acesso em: 20 set. 2007.

INEP. **Censo Escolar 2006**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Matricula>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7.ed. Tradução Vera Whately. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

MCCARTHY, Jerome; PERREAUULT, Willian D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.