ISSN: 2236-0603
Percurso Acadêmico
Revista interdisciplinar da PUC Minas no Barreiro
Tema Livre
Licença Creative Commons Attribution 4.0 International license

Análise do macroambiente no contexto brasileiro das instituições de ensino superior privadas

Analysis of macro-environment in the brazilian context of private higher education institutions

Gilciele Martins Gonçalves Gomes[1]
Paula Karina Salume[2]
Marcelo de Rezende Pinto[3]
Karina Fernanda Oliveira Ferreira[4]

Resumo

Este artigo teve como propósito demonstrar os resultados de uma pesquisa que buscou conhecer e analisar variáveis do macro ambiente, no qual se enquadram Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, a fim de perceber oportunidades e ameaças nele dispersas. A realização do estudo se deu devido à direção que tem tomado o ensino superior brasileiro nos últimos anos, sobretudo após aumento do número de vagas e intenso investimento governamental em financiamento estudantil, e a chegada da crise político-econômica. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória a respeito do panorama do ensino superior brasileiro. Os resultados da pesquisa permitem afirmar que o macro ambiente do ensino superior brasileiro vem sofrendo diversas e importantes transformações. Além disso, apontam para uma situação na qual se visualiza que o ensino superior brasileiro está passando por uma grande turbulência em função, especialmente, da redução de investimentos em educação e dos reflexos da crise econômica, representados pelo aumento das taxas de desemprego e perda de poder aquisitivo.

Palavras-chave: Instituições de ensino superior; Macro ambiente; Crise econômica.

Abstract

This paper aimed to demonstrate the results of a research that sought to know and analyze macro environment variables, in which private Higher Education Institutions (IES) are included, in order to perceive opportunities and threats dispersed therein. The

Artigo recebido em 30 de Abril de 2019 e aprovado em 12 de Agosto de 2019

[1] Graduanda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Brasil. E-mail: gilmartins10@gmail.com

2 Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Atualmente, Professora do departamento de Administração (PUC Minas), Brasil. E-mail: paulasalume@hotmail.com

3 Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Atualmente, Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Brasil. E-mail: mrpinto2013@gmail.com

4 Graduanda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Brasil. E-mail: karina-fernanda-oliveira@hotmail.com.br

study was carried out due to the direction that Brazilian higher education has taken in recent years, especially after an increase in the number of vacancies and intense government investment in student financing, and the arrival of the political-economic crisis. For this, an exploratory research was carried out regarding the panorama of Brazilian higher education. The results of the research allow us to affirm that the macro environment of Brazilian higher education has undergone several and important transformations. In addition, they point to a situation in which it is seen that Brazilian higher education is experiencing great turbulence due to the reduction of investments in education and the effects of the economic crisis, represented by the increase in unemployment rates and the loss of purchasing power.

Key-words: Higher education institutions; Macro environment; Economic crisis.

1 Introdução

No atual contexto geopolítico mundial em que a globalização e os avanços da tecnologia promovem constantes transformações a uma velocidade extraordinária, as empresas estão cada vez mais sensíveis às alterações e precisam acompanhar e conhecer tudo a sua volta (MAINARDES, 2007). Para garantir sua sobrevivência e mais que isso, expandir seu negócio, há um consenso geral de que a relação empresa e ambiente pode ser um tanto quanto complexa, demandando atenção e preparo (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2010).

A análise sistemática do ambiente de negócios considera diversos aspectos, sendo principais os fatores socioculturais, econômicos, político-legal e tecnológico. Nesse ambiente, as empresas atuam para o reconhecimento das oportunidades e ameaças que ele apresenta (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2010). Também conhecido como ambiente externo, o macroambiente é onde as empresas fazem trocas, adquirem recursos e vendem seus produtos e serviços. Conhecer esse ambiente torna-se fundamental para o posicionamento competitivo e sucesso da organização (DINIZ, 2015).

Pode-se considerar que esta é era do conhecimento. Nunca houve tanta exigência do intelecto humano e jamais se teve tanta informação e facilidade de comunicação global. Dia após dia, o ser humano vem fazendo novas descobertas tecnológicas, desenvolvendo novos meios de realizar atividades, novas formas de saber (MAINARDES, 2007). Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) necessitam de aperfeiçoamento constante, aspirando tornarem-se centros de excelências, os quais, por consequência, virão a ofertar vantagens competitivas para o país por meio

de sua matéria-prima: o conhecimento (BARAKAT; SOUZA; MADUREIRA; GONÇALVES, 2006).

Além disso, uma análise mais cuidadosa dos dados sobre o ensino superior no país permite afirmar que se trata de um setor que teve um rápido desenvolvimento a partir da década de 1990 e que, por diversos motivos, vem apresentando sinais de uma profunda crise a partir de 2015.

Ao considerar o contexto apresentado, é sob essa perspectiva que se realizou este estudo. Ao tomar como base a expansão do ensino superior no Brasil, esta pesquisa teve o objetivo de analisar e conhecer o macroambiente no qual IES privadas estão inseridas, a fim de identificar as oportunidades e ameaças nele dispersas.

A pesquisa justifica-se baseada em três pontos principais. Em primeiro lugar, pelas necessidades atuais de um mercado em constante mutação, o que gera alta demanda por educação, em especial a superior. O segundo motivo é a identificação do panorama no qual estão inseridas as IES privadas, e que evidencia as potencialidades e limitações do ambiente político-legal, sociocultural, econômico e tecnológico. E, por último, a contribuição sob o aspecto gerencial, que, por meio dos resultados encontrados, pode subsidiar o processo de planejamento das IES, servindo de alerta para as ameaças e ampliando as oportunidades de negócio.

Para consecução da finalidade do estudo, o artigo estrutura-se em cinco seções contando com esta introdução. Na segunda seção, tem-se a revisão da literatura, na qual foram abordados aspectos relacionados ao macroambiente das organizações. Na terceira seção, encontra-se a metodologia que aborda o método de pesquisa utilizado e as formas de coleta e interpretação dos dados. A quarta seção tem por fim exibir os resultados obtidos na pesquisa e a quinta seção exibe as conclusões e recomendações em relação ao estudo realizado.

2 Revisão da literatura

2.1 O Macroambiente

A atual configuração da economia mundial está modificando as variáveis ambientais que afetam as organizações (PORTER, 2009). Neste ambiente turbulento, o planejamento e avaliação constante dos fatores que às afetam diretamente se torna fundamental para o desenvolvimento do negócio, ante o desafio de conseguir atender as exigências dos clientes (BLACKSHAW, 2010).

Diante da importância admitida por todas as organizações do meio ambiente, já que reconhecem que o mercado é instável e está em permanente evolução, no qual se notabiliza infinita competição por recursos insuficientes para suprir as necessidades de todas. Arquiteta-se assim a seleção natural que determina um paradigma de competitividade e sobrevivência (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007).

Tabela 1 – Ambiente externo – Macroambiente

Ambientes	Descrição
Tecnológico	Conhecimento científico, a pesquisa e as inovações que resultam em bens e serviços novos e aperfeiçoados.
Político e legal	Leis, regulamentações (regras elaboradas por órgãos do governo que tem força de lei) e pressões políticas que afetam a forma de atuação de uma organização.
Econômico	Envolve a economia como um todo, incluindo ciclos de negócios, padrões de gastos e renda do consumidor.
Socioculturais	Pessoas de uma sociedade e seus valores, crenças e comportamentos. Envolve o estudo demográfico (características de uma população humana como, idade, índice de natalidade e mortalidade, estado civil, instruções entre outras) e as características de sua cultura.

Fonte: Elaborado pelos autores conforme DINIZ (2015, p.109 a 110)

As informações resultantes desta análise ajudam a identificar as oportunidades para melhor servir seus mercados, criando valor superior aos seus clientes. Além disso, ajudam também a identificar ameaças à capacidade de uma organização em manter sua vantagem competitiva, sobreviver e prosperar. Essas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo: tecnológica, política e legal, econômica e social/cultural.

3 Metodologia

Ao considerar o objetivo de conhecer e analisar o macroambiente das IES privadas, a presente pesquisa caracteriza-se como descritivo, de caráter quantitativo (GIL, 2011). Para se atingir os objetivos propostos para o trabalho, lançou-se mão de dados secundários que, na visão de Malhotra (2001, p. 127), "são aqueles que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta [...] e podem ser localizados de forma rápida e barata".

Por razão de haver um vasto universo de fontes que poderiam ser alvo de análise, optou-se por conduzir a pesquisa à luz das análises de Diniz (2015) que defende

a existência de quatro principais dimensões do ambiente a serem analisadas para conhecimento do macroambiente de uma organização, sendo estas as variáveis tecnológicas, político-legais, econômicas e socioculturais.

Ainda por meio do acesso a dados secundários via pesquisa bibliográfica, utilizou-se resultados do Censo da Educação Superior publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2016), as informações presentes no Mapa de Ensino Superior, realizado pelo Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior (SEMESP, 2016), dados da Pesquisa Nacional por Amostra e Domicílio (PNAD) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017) e um estudo inédito realizado pelo Serasa *Experian* (2017).

Os dados foram devidamente tabulados. A partir daí, gráficos e tabelas foram elaborados. Os resultados foram analisados à luz dos autores pesquisados

4 Análise dos resultados

4.1 Análise do Macroambiente

A presente análise incorpora um conjunto de dados e informações, devidamente referenciados, utilizados para examinar e refletir sobre o ambiente no qual se insere IES privadas. Sua finalidade consiste em prover informações por meio da compreensão das vantagens e restrições detectadas no ambiente externo das IES, considerando os ambientes tecnológico, político-legal, econômico e sociocultural.

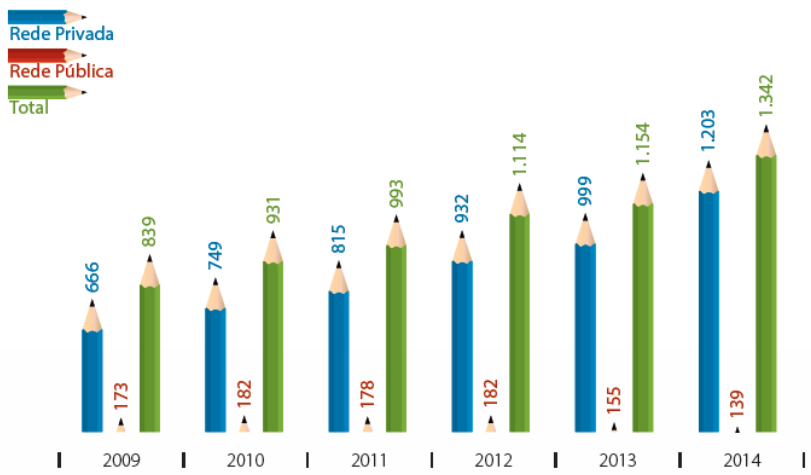
4.1.1 Ambiente Tecnológico

Baseado em pesquisa exploratória realizada notabilizou-se dois principais aspectos do ambiente tecnológico: A expansão do Ensino a Distância e o confronto entre Ensino colaborativo x Ensino Hierarquizado.

A primeira principal tendência percebida no ambiente tecnológico é o aumento das matrículas em cursos semipresenciais e a distância (EAD), uma modalidade de ensino virtual, centrada em aprendizagem colaborativa, e realocação da posição do aluno no processo de ensino-aprendizagem. Conforme o último mapa do ensino superior feito pela SEMESP (2016) identificou-se um intenso crescimento no número de matrículas nos cursos EAD no Brasil. A evolução das matrículas de nível superior a

distância registrou, de 2009 a 2014, um crescimento de 60%- sendo um aumento de 80% na rede privada e uma queda de 19% na pública.

Gráfico 1 - Matrículas - Cursos EAD – Brasil

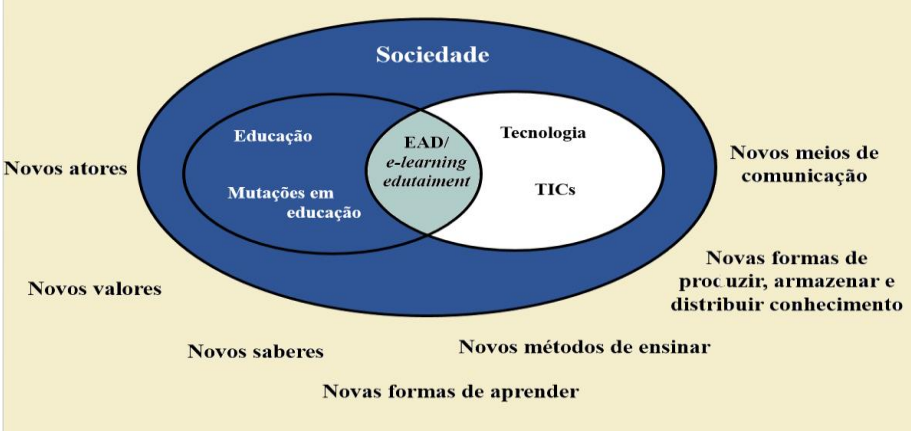


Fonte: Semesp (2016)

A incorporação das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) nas instituições educativas permitiu novas formas de acessar, gerar e transmitir informações e conhecimentos. Isso possibilitou abrir portas para poder flexibilizar, transformar, trocar e estender as formas de conhecimento.

E, nesse novo cenário, realçado pelo constante aumento da capacidade de tráfego de elementos multimídia nas redes de computadores, pela popularização da internet e aumento de pesquisas, e pelo surgimento de ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs), que estão sendo criadas condições técnicas que tornam atraente o mundo da educação virtual. Essas novas circunstâncias, conforme discorre Filatro (2004), estão promovendo novos desafios em relação aos modelos tradicionais de ensino-aprendizagem, às metodologias de ensino, à postura dos docentes e discentes e, especialmente, à forma de ensinar e aprender. Neste contexto, a educação a distância tem sido fundamental para solucionar os desafios postos pela sociedade do conhecimento (Figura 1).

Figura 1 - Educação e tecnologia em nova realidade social



Fonte: Filatro (2004)

Uma modalidade de ensino mais colaborativo, em que a aprendizagem ocorre em conjunto (professor/alunos), vem se sobrepondo à modalidade de ensino hierarquizada, pela qual o professor é o único detentor do conhecimento. É necessário perceber as mudanças no comportamento humano. Estima-se que de agora em diante os estudantes aprendam muito mais compartilhando conhecimento entre si do que propriamente com as aulas dirigidas por um professor. Esse por sua vez assume novo papel, sendo um observador e orientador do processo de aprendizagem que se torna cada vez mais autônomo (EXAME, 2017).

Diante do exposto, é possível constatar que o ensino superior está acompanhando as mudanças tecnológicas, o que possibilita crescimento para as IES que estão atentas a essa tendência e um alerta para atualização das demais. É preciso, portanto, repensar o modelo atual de ensino, para que este envolva técnicas que incluam ferramentas tecnológicas.

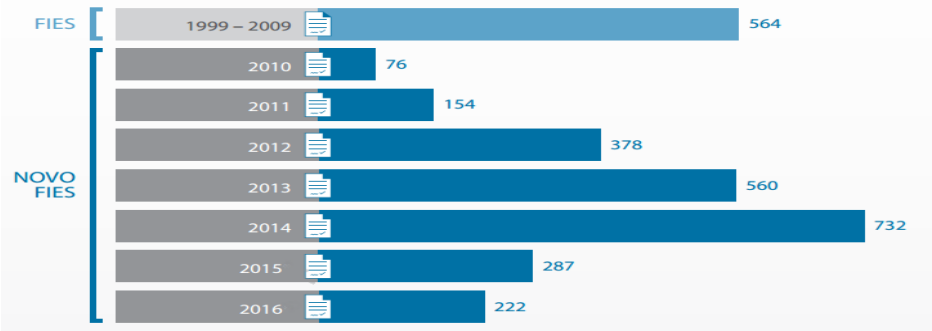
4.1.2 Ambiente Político e Legal

Após a abordagem dos aspectos tecnológicos, serão apresentadas as questões que integram o ambiente político e legal das IES privadas. Diante de tal análise pode-se evidenciar duas principais questões: as mudanças do quadro político e a redução dos investimentos em programas de financiamento estudantil.

De acordo com o INEP (2016), entre 2010 e 2014, o número de contratos firmados no programa de Financiamento Estudantil do Governo Federal (FIES) cresceu 862% (eram 76 mil contratos em 2010 e passou a 732 mil em 2014). No entanto, no final de 2014, iniciaram mudanças no programa, com imposição de novas restrições. Isso ocasionou uma queda de um ano para o outro de 60% (732 mil contratos em 2014

para apenas 287 mil em 2015). Já em 2016, o número de contratos ficou próximo a 222 mil, evidenciando uma queda de 69,67% em relação ao ano de 2014 (Gráfico 2).

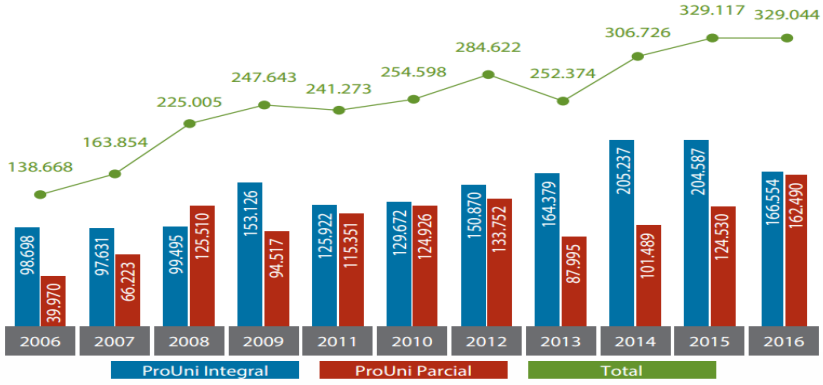
Gráfico 2 - Contratos firmados - FIES – Brasil (em milhares)



Fonte: Semesp (2016)

Conforme dados do Semesp (2016), o Programa Universidade para Todos (ProUni) teve um crescimento de 137% na oferta total de bolsas nos últimos 10 anos. No entanto, no ano de 2016, o programa ofertou 325 mil bolsas (162,5 mil bolsas parciais e 166,5 mil integrais), número menor que em 2015, quando foram oferecidas 329,1 mil bolsas, sendo 124,5 mil parciais e 204,6 mil integrais (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Número de bolsas ofertadas – ProUni Brasil



Fonte: Semesp (2016)

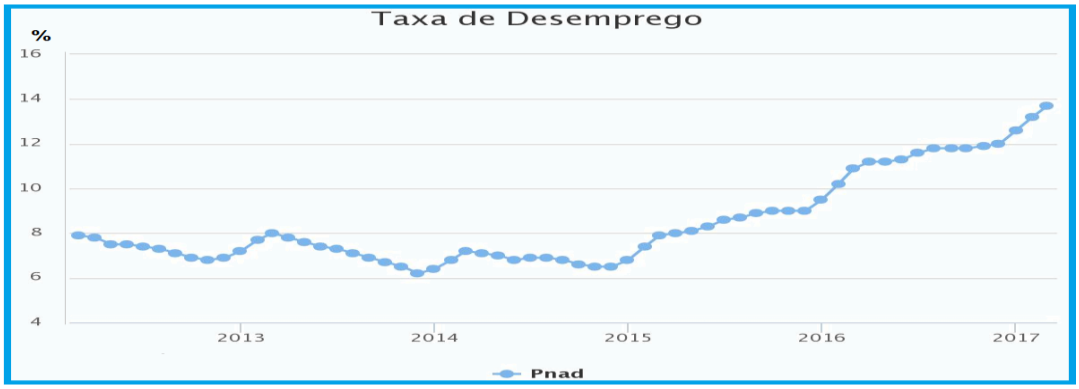
Uma das principais causas dessas reduções foi a alteração do quadro político brasileiro ocorrido no início do ano de 2016 com o *impeachment* da então Presidente Dilma Rousseff. Efetivado na condução da Presidência da República, Michel Temer e seus ministros reestruturaram planejamentos e estratégias, estipulando metas e ações governamentais para o biênio 2017/18 (EXAME, 2017). Como se percebe, dentre tais mudanças, a redução de programas de acesso ao ensino superior, sobretudo o FIES é evidente.

4.1.3 Ambiente Econômico

Nesta análise, foram considerados também os aspectos econômicos, capazes de inferir alta significância no setor de ensino superior privado brasileiro. Dentre todos os elementos considerados, foram elencados três os de maior importância: desemprego, inadimplência e evasão de curso.

Detectou-se que um dos elementos econômicos mais relevantes é o atual índice de desemprego do país. Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), baseado nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra e Domicílio (PNAD), apurou-se uma taxa de desemprego de 13,7% no primeiro trimestre de 2017, sendo esta a maior taxa de desocupação no País da série do indicador iniciada em 2012 (Gráfico 5).

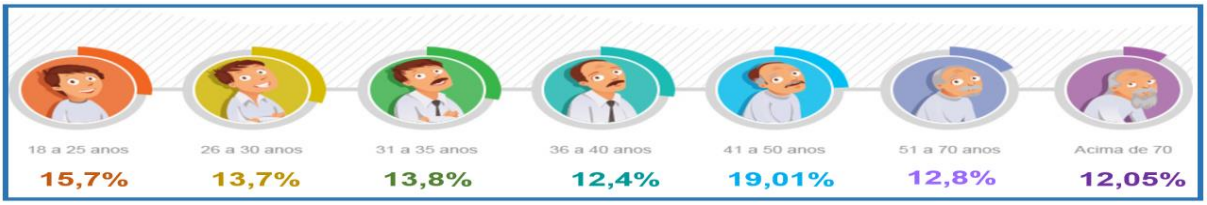
Gráfico 5 - Índice de desemprego no Brasil - Março de 2017



Fonte: Pnad (2017)– Base IBGE

A principal consequência do alto índice de desemprego e demais condições de recessão de nossa economia é um crescente aumento do número de inadimplentes. De acordo com estudo inédito divulgado pela área de Big Data da Serasa *Experian* (2017), a inadimplência tem aumentado, sobretudo entre os jovens de 18 a 25 anos. Consoante ao estudo, mais de 9,4 milhões de pessoas estão com dívidas atrasadas dentro desta faixa etária, que ocupa o segundo lugar no *ranking* de brasileiros negativados (Figura 2).

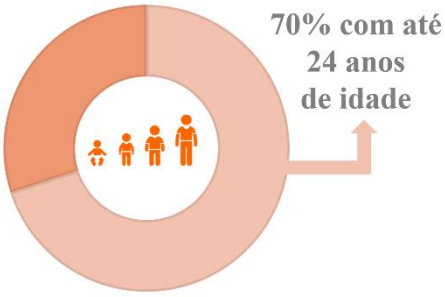
Figura 2 - Taxa de inadimplência por faixa de idade



Fonte: Big Data – Serasa *Experian (2017)*

Conforme resultados do INEP (2016), 70% dos estudantes brasileiros estão dentro dessa faixa etária, o que alinhado ao crescente aumento de desempregados, pode criar condições propícias a uma elevação do número de inadimplentes nas IES privadas e por consequência contribuir também para a evasão do ensino (Figura 3).

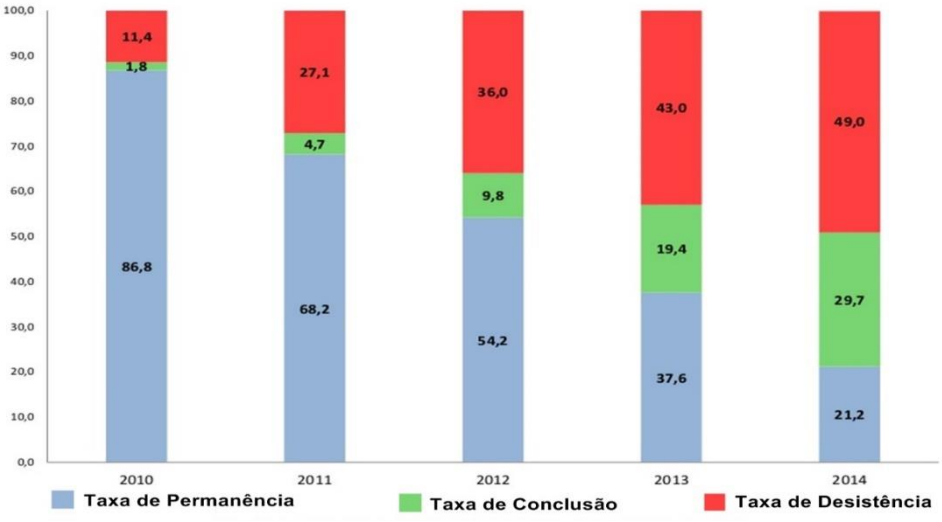
Figura 3: Faixa etária do estudante brasileiro



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do INEP (2016)

O último Censo da Educação Superior publicado em 2016 avaliou pela primeira vez a trajetória dos estudantes na educação superior. Foram monitorados os alunos que permaneceram no mesmo curso de ingresso entre os anos de 2010 e 2014. Conforme estudo, a taxa de desistência dos estudantes foi de 49% e a de conclusão, 29,7%. Ainda segundo estudo, dos estudantes que foram monitorados nas instituições privadas entre 2010 e 2014, 31,3% concluíram o curso (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Trajetória dos estudantes no curso de ingresso



Fonte: INEP (2016) | Base: MEC

Assim sendo, ao considerar essas variáveis econômicas e seus reflexos no panorama do ensino superior privado é possível perceber que as condições encontradas

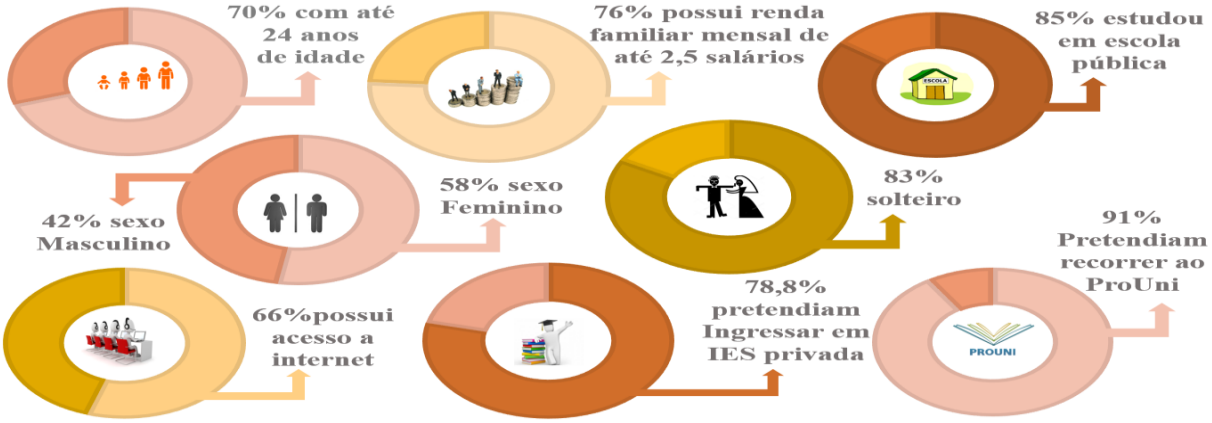
oferecem muitas ameaças. As IES que estão acompanhando essas transformações e se planejando, têm condição de construir diferenciais e permanecer ativas no mercado. Ou seja, conseguem transformar essas ameaças em oportunidades de crescimento.

4.1.4 Ambiente Sociocultural

E, para finalizar, foram detectados os principais elementos socioculturais. Essa variável leva em conta a influência dos aspectos demográficos, culturais e sociais nas IES privadas. Foram identificados três principais elementos socioculturais, quais sejam: perfil dos estudantes, relação renda e grau de instrução, e relação escolaridade e emprego.

Para análise e identificação do perfil dos estudantes do ensino superior brasileiro foram utilizados os dados divulgados pelo INEP (2016), considerando principalmente os mais de 9 milhões de inscritos do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM de 2016 (Figura 3).

Figura 3 - Perfil dos estudantes do ensino superior brasileir**o**

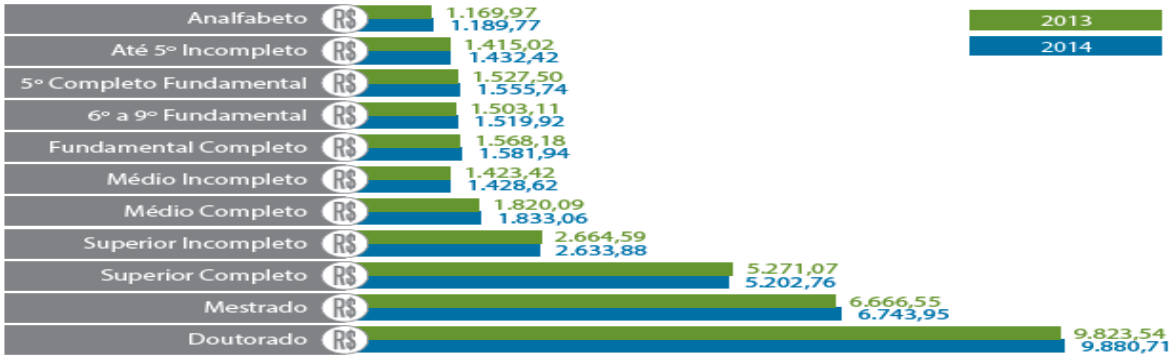


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do INEP (2016)

Além disso, de acordo o Semesp (2016), a remuneração média levando-se em consideração o grau de instrução, vem sofrendo mutações curiosas. Consoante ao estudo, a remuneração média da faixa de escolaridade com até 5º ano do fundamental completo foi a que sofreu maior aumento (1,8%), de 2013 a 2014. No entanto, a remuneração média nos graus de instrução superior completo e incompleto registrou queda de 1,3% e 1,2%, respectivamente. Vale destacar que registraram aumento os valores de remuneração média nos graus: analfabeto (1,7%) até 5º ano incompleto (1,2%) e 6º a 9º ano fundamental incompleto (1,1%), devido a maior associação do

rendimento destas faixas de escolaridade com os ganhos reais do salário mínimo, mais expressivos comparativamente aos demais tipos de rendimento de trabalho (Gráfico 7).

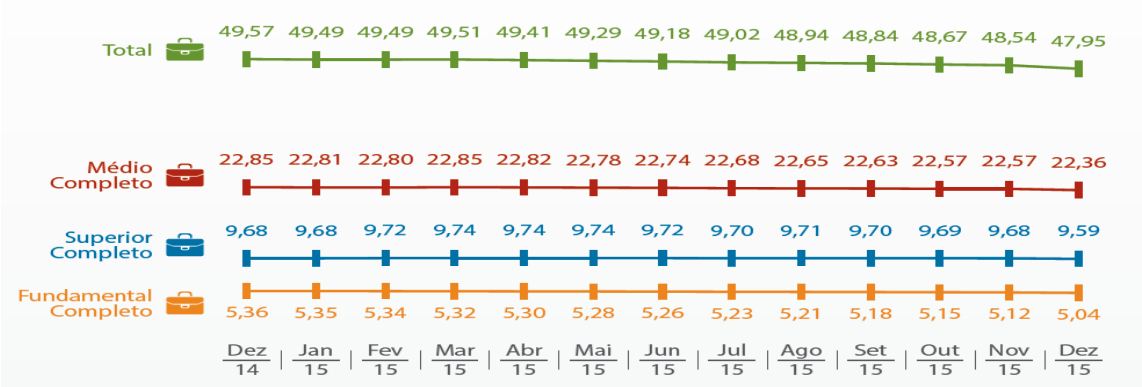
Gráfico 7 - Remuneração X Grau de Instrução



Fonte: Semesp (2016) | Base: RAIS

Como já abordado anteriormente, o índice de desemprego no Brasil atingiu níveis alarmantes. Porém, ainda de acordo com a pesquisa divulgada pelo Semesp (2016), pode-se notar que quanto maior a escolaridade, menor o percentual de queda na empregabilidade. No ano de 2015, segundo o estudo, a empregabilidade para as pessoas com ensino fundamental reduziu 5,9%. Para os empregados com ensino médio completo, a queda chegou a 2,1%. Já para os empregados com ensino superior, a queda foi menor ainda, de 0,9% (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Evolução do Estoque de Empregos no Brasil em 2015 (em milhões)



Fonte: Semesp (2016) | Base: RAIS

5 Considerações finais

Apresentadas as análises desenvolvidas com os dados coletados, verifica-se que o macroambiente do ensino superior brasileiro vem sofrendo diversas e importantes transformações. Essas transformações têm imposto um movimento às IES, muitas das quais têm buscado transformar o cenário adverso em oportunidades, acirrando ainda mais a concorrência. A busca pelos indicadores de qualidade de ensino, a atualização tecnológica, o atendimento a outros segmentos de alunos, além da profissionalização da gestão, parecem ter tomado conta do contexto das IES privadas, inclusive no ambiente das mais conservadoras.

Ao estruturar as principais mudanças e tendências da atualidade que podem interferir positiva ou negativamente no ensino superior, sobretudo do setor privado, detectou-se que as mais relevantes ameaças estão presentes no ambiente tecnológico, econômico, político e legal. Referente ao ambiente tecnológico pode-se destacar as mudanças das formas de relacionamento humano, proporcionado pela expansão tecnológica vivenciada nos últimos anos. Percebe-se, assim, a importância da atualização do ensino nas IES, considerando questões relacionadas às ferramentas, as técnicas e aos próprios professores. O fato mais evidente dessa tendência é a expansão do EAD no Brasil que de acordo com dados da SEMESP (2016), de 2009 a 2014, apresentou um crescimento de 60%- sendo um aumento de 80% na rede privada e uma queda de 19% na pública. No ambiente político-legal, percebe-se como fatores de impacto as mudanças políticas ocorridas em 2015, que resultaram, dentre outros aspectos, em redução dos investimentos nos programas de incentivo ao ensino superior, com drástica redução nos contratos do FIES e ProUni. Isso alinhado às mudanças do ambiente econômico, que apresenta altas taxas de desemprego e inadimplência, concentrado na faixa etária que mais busca a formação superior, demonstra um cenário muito negativo para o ensino superior, o que contribui para diminuição de novos ingressantes e também para aumento significativo da evasão.

Ao considerar o ambiente sociocultural, quando se confronta a relação empregabilidade e grau de instrução, percebe-se que o índice de empregados com ensino superior é bem maior no Brasil. Além disso, são os profissionais com maior qualificação que recebem um maior prêmio salarial, o que pode ser entendido como oportunidade para as IES, já que mesmo em tempos de desemprego, existem pessoas

atentas a essa realidade e dispostas a investir em qualificação ou requalificação para ingresso ou permanência no mercado de trabalho.

Diante de todas essas considerações, é possível concluir que o ensino superior brasileiro está passando por uma grande turbulência em função, especialmente, da redução de investimentos em educação e dos reflexos da crise econômica, representados pelo aumento das taxas de desemprego e perda de poder aquisitivo. Porém, é possível perceber que diante desse cenário adverso, é possível identificar oportunidades de melhoria e crescimento. Dentre outros pontos de atuação, sugere-se o uso da tecnologia e o foco no alinhamento com o mercado de trabalho, que anseia por profissionais qualificados, que formam valioso ativo para as organizações.

Para além dessas conclusões, é importante levar em conta que novas questões emergem quando se trata de analisar as variáveis do macroambiente. Por isso, torna-se fundamental manter um sistema de informações de mercado atuante para perceber aqueles movimentos de mercado que possam ser traduzidos em oportunidades pelas instituições. No mesmo sentido, investigações mais focadas no comportamento dos potenciais alunos e nas características das famílias, aliadas às questões atreladas ao mercado de trabalho tem se tornado algo diferenciador das pesquisas, algo que não pode ser deixado de lado pelos gestores.

Referências

AMORIN, L. Redes privadas de ensino se ganharam fortunas com o governo. **Revista Exame**. Disponível em: http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1082/noticias /redes-privadas-de-ensino-ganharam-fortunas-com-governo. Acesso em: 02 mar. 2017.

BARAKAT, L. P.; SOUZA, G. F. M.; MADUREIRA, K. T.; GONÇALVES, C. A. O Comportamento do Consumidor Adolescente em Relação à Escolha da IES sob a Ótica da Teoria do Comportamento Planejado. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2006, Blumenau-SC, **Anais** [...].

BLACKSHAW, P. **O Cliente é quem manda:** como ter sucesso num mundo em que os consumidores satisfeitos divulgam suas experiências para três pessoas e os insatisfeitos para três mil. 1 ed. São Paulo: Sextante, 2010.

DINIZ, A. L. M. **Estratégias de gestão e organização empresarial**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FILATRO, A. **Design instrucional contextualizado:** educação e tecnologia. 3 ed. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**. São Paulo: IBGE, 2017. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em: 01 mai. 2017

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA**. Censo da Educação Superior**. Rio de Janeiro: INEP, 2016. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>. Acesso em: 10 ago. 2016

MAINARDES, E. W. **Atração e retenção de alunos em cursos de graduação em administração das instituições particulares de ensino superior de Joinville/SC**. 2007.221f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATOS, J. G. R; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. 1 ed. Rio de Janeiro: *E-papers* Serviços Editoriais Ltda., 2007

PORTER, M**. Competição**. 1 ed. São Paulo: Campus, 2009**.**

SERASA EXPERIAN. Inadimplência atinge 9,4 milhões de jovens no Brasil. 2016. Disponível em: http://noticias.serasaexperian.com.br/blog/2016/05/24/inadimplencia-atinge-94-milhoes-de-jovens-no-brasil-revela-estudo-inedito-da-serasa-experian/. Acesso em 15 mar. 2017

SINDICATO DAS MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR. **Mapa do ensino superior brasileiro**. São Paulo: SEMESP, 2016. Disponível em: http://www.semesp.org.br/site/. Acesso em: 15 mar. 2017.