

Leonardo dos Santos Costa

Estratégias Competitivas em Mercados Regulados: Estudo do Setor de Ensino Superior Privado Nacional a partir da década de 1990.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Graduação do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação do(a) Prof.(a) Dr.(a) Antonio Marcio Buainain.

Campinas
2012

Campinas
2012

COSTA, Leonardo dos Santos. **Estratégias Competitivas em Mercados Regulados:** Estudo do Setor de Ensino Superior Privado Nacional a partir da década de 1990. 2012. 96 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

RESUMO

O setor de Educação Superior no Brasil tem apresentado um grande crescimento nas últimas décadas. O ensino superior privado no Brasil conta com uma trajetória de existência que ultrapassa um século de existência e atualmente é responsável por 75% das matrículas nesse nível de ensino. É o que apontam dados coletados pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais - Anísio Teixeira (INEP). São ofertadas mais de dois milhões de oportunidades de ingresso em redes particulares, contra 900 mil nas estatais, que representam 30%. No total, são disponibilizadas quatro milhões de vagas. Ou seja, a maior parte da oferta continua nas instituições particulares. No início dos anos de 1990, o sistema contava com aproximadamente 600 instituições não públicas, a maioria delas de pequeno porte, localizadas predominantemente nos centros urbanos, contando com uma administração familiar e pouco profissionalizada, em um ambiente em que empresas com fins lucrativos não eram permitidas. A promulgação da LDBN 9.394 em 1996 permitiu a obtenção de lucros e flexibilizou o credenciamento de novas instituições com o objetivo de aumentar a taxa bruta de matriculados por meio do ensino privado, já que o Governo não possuía recursos para expansão da rede pública de ensino superior. Neste trabalho será apresentada uma visão das transformações ocorridas neste setor durante este período recente após LDBN 1996, principalmente na estrutura do mercado, taxas de crescimento e consolidação verificadas.

Palavras-Chaves: Educação Superior – Crescimento – Público x Privado – Estrutura de Mercado

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da População Matriculada por Idade (1981-2009)	08
Gráfico 2 – Distribuição das Matrículas por Dependência (2009)	10
Gráfico 3 – Evolução das Matrículas no Ensino Superior (1980-2010)	14
Gráfico 4 – Taxa Bruta de Matrículas no Ensino Superior (2009)	16
Gráfico 5 – Número de Alunos por Tamanho das Instituições (2000)	42
Gráfico 6 – Evolução do Valor Médio das Mensalidades do Ensino Superior (1999-2009)	52
Gráfico 7 – Evolução de Crescimento de Matrículas – Anhanguera	56
Gráfico 8 – Evolução das Matrículas e Participação no Mercado – Anhanguera	57
Gráfico 9 – Evolução das Receitas e Margens – Anhanguera	57
Gráfico 10 – Evolução do Preço da Ação – AEDU11	58
Gráfico 11 – Fatos Relevantes e Evolução do Número de Alunos – Estácio	61
Gráfico 12 – Evolução do Número de Alunos – Estácio	62
Gráfico 13 – Evolução das Matrículas e Participação no Mercado – Estácio.....	62
Gráfico 14 – Evolução das Receitas e Margens – Estácio	63
Gráfico 15 – Evolução do Preço da Ação – ESTC3	64
Gráfico 16 – Evolução do Número de Alunos – Kroton	67
Gráfico 17 – Evolução das Matrículas e Participação no Mercado – Kroton	67
Gráfico 18 – Evolução das Receitas e Margens – Kroton	68
Gráfico 19 – Evolução do Preço da Ação – KROT11	69
Gráfico 20 – Evolução Histórica do Grupo SEB	71
Gráfico 21 – Evolução do Número de Alunos – SEB	72
Gráfico 22 – Evolução das Matrículas e Participação no Mercado – SEB	73
Gráfico 23 – Evolução das Receitas e Margens – SEB	73
Gráfico 24 – Evolução do Preço da Ação – SEBB11	74
Gráfico 25 – Relação Preço/Aluno nas Aquisições do Setor de Educação Superior	76

LISTA DE TABELAS

Tabelas 1 – Evolução do ensino superior e taxas de crescimento (1991 a 2010)	09
Tabelas 2 – Vagas Oferecidas no Vestibular de Ensino Superior e Número de Concluintes do Ensino Médio no Brasil (1984-2007)	10
Tabelas 3 – Marcos Evolutivos do Ensino Superior Privado	13
Tabelas 4 – Distribuição do CET/FAT e crescimento por categoria (1999-2006)	21
Tabelas 5 – Evolução e percentual do Número de IES por categoria (1999-2010)	39
Tabelas 6 – Grandes Números do Ensino Superior – Graduação (2000)	45
Tabelas 7 – Ensino Superior Privado – Matrículas por áreas de conhecimento (2000) ...	47
Tabelas 8 – Áreas de Atuação das IESP, por grupos de tamanho (2000)	48
Tabela 9 - Três Estratégias Genéricas (PORTER).....	50
Tabela 10 – Múltiplos das Empresas do Setor de Educação no Brasil e nos EUA	78
Tabela 11 – Ranking dos Grupos Consolidadores do Ensino Superior Privado no Brasil	80
Tabela 12 – Indicadores Financeiros dos Grupos Consolidadores do Ensino Superior Privado no Brasil	81

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
1. CAPÍTULO 1: Panorama Geral da Educação no Brasil	07
1.1 Visão Geral: da educação básica ao ensino superior.....	07
1.2 Panorama Geral do Ensino Superior	10
1.3 Os Centros de Educação Tecnológica e Faculdades de Tecnologia	18
1.4 Formação do Capital Humano	22
1.5 A Educação Superior: o setor público e o privado	23
1.6 Os Cursos de Graduação à Distância	25
2 CAPÍTULO 2: A Expansão da Educação Superior no Brasil	26
2.1 Quando surgiu a Educação Superior no Brasil?	26
2.2 Plano Nacional da Educação	30
2.3 Plano de Desenvolvimento da Educação	31
2.4 As Alterações Jurídicas e Institucionais no Campo da Educação Superior no Brasil nos anos 1990	34
2.5 A Expansão da Educação Superior Privada até o ano de 2004	35
2.6 Mercantilização da Educação Superior	38
3. CAPÍTULO 3: Mercado	40
3.1 Análise do Tamanho e Estrutura do Mercado e Distribuição de Matrículas	41
3.2 Estratégias Competitivas, Principais Players e Processo de Consolidação	48
3.3. Análise de Mercado Relevante e Condição de Entrada no Setor de Ensino	83
3.4 Marketing nas Instituições de Ensino Superior	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	90

Introdução

Atualmente o comércio de serviços tem sido considerado uma grande área de crescimento para os negócios na economia mundial que compreende desde setores como telecomunicações e turismo, além de setores como saúde e educação.

Além disto, esta a área de prestação de serviços é responsável por mais de 70% da produção e emprego nas sociedades industriais avançadas, níveis para os quais muitas economias emergentes vêm se aproximando rapidamente.

Um dos setores da Economia brasileira que mais vem apresentando crescimento nos últimos anos é o setor de Educação. Este aumento pode ser observado no número de matrículas de alunos, de Instituições de Ensino Superior (IES), de cursos, funcionários e docentes, na participação do setor para composição do Produto Interno Bruto (PIB) do país, entre outros indicadores (dados INEP).

O setor educacional tem sido visto, como fronteira inexplorada e com grandes oportunidades de lucro e crescimento, devido às restrições fiscais e ineficiências estatais.

Dentre os serviços educacionais, o sub-setor que vem sofrendo pressões para maior abertura é o setor de educação superior, pois é tido como o mais rentável e seus defensores argumentam que o papel do Estado nesse sub-setor não é tão primordial como em outros.

No setor de serviços de educação a parcela vista com maiores possibilidades é a de educação superior e para adultos, pois inclui desde cursos tradicionais de graduação até cursos complementares e de treinamento para executivos.

Neste ambiente de expansão, o setor de ensino superior privado tem passado por constantes modificações na sua estrutura, e a forte atração de capital privado para este setor tem moldado o comportamento das empresas e a concorrência no setor.

O forte crescimento da demanda por ensino superior no período em referência é conseqüência de um processo que ocorreu em quase todos os países integrados com a economia global. As transformações econômicas ocorridas durante o século XX, oriundas do processo de industrialização e globalização dos mercados mundiais, provocaram profundas mudanças no mercado de trabalho, especialmente nos grandes centros urbanos, e uma das principais conseqüências deste processo foi a exigência de maior grau de qualificação e especialização.

No caso brasileiro, um fator determinante para o acentuado aumento da demanda por educação superior, especialmente na década de 1990, foi o crescimento das taxas de concluintes do ensino médio, devido a políticas governamentais.

Apesar do forte crescimento da demanda, e da incapacidade do governo em ampliar a rede de ensino superior público no país, em um cenário de metas de superávit primário e corte de gasto público, até meados da década de 1990 não havia forte concorrência no setor de ensino privado, o que permitia a prática de elevados preços, mas levava à ineficiência de custos, já que as IES não buscavam altas margens de superávit, pois não era permitido obter fins lucrativos e todos os recursos obtidos deveriam ser reaplicados na empresa. A administração era pouco profissionalizada e em geral familiar ou feita por um grupo de professores.

No intervalo de pouco mais de 30 anos, o sistema de ensino superior brasileiro passou por expressivas mudanças em sua morfologia. No início dos anos 60, contava com cerca de uma centena de instituições, a maioria delas de pequeno porte, voltadas basicamente para atividades de transmissão do conhecimento, com um corpo docente fracamente profissionalizado.

Além disto, a busca pela formação do capital humano nunca em todo o período da história tinha sofrido uma demanda tão elevada. O século 21 é centrado na educação e este será o fator determinante do destino de nossa sociedade. O novo paradigma exigirá educação e capacitação ao longo de toda existência das pessoas e isto exigirá também inovações acadêmicas como cursos a distância tão em voga na atualidade.

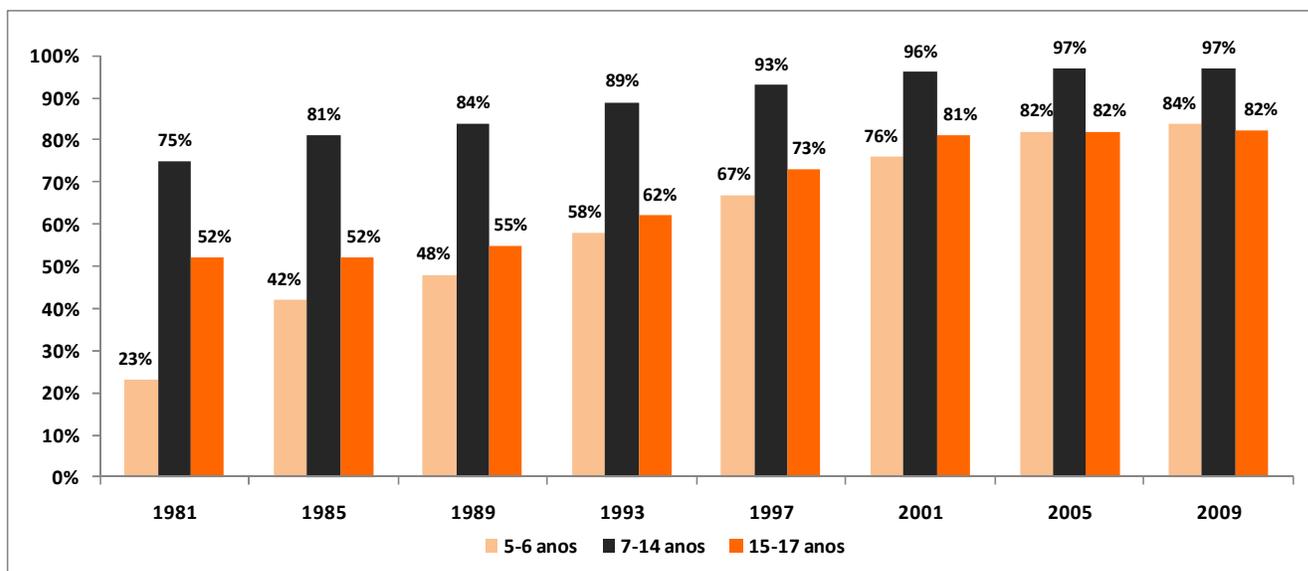
Capítulo 1 – Panorama Geral da Educação no Brasil

1.1 Visão Geral: da educação básica ao ensino superior

O aumento de verbas, através da criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), e políticas como bolsa-família, que incentiva os pais a levarem os filhos à escola, parecem ter resolvido os principais problemas da educação básica, e a taxa de matrículas de crianças entre 7 e 14 anos supera os 97%, e jovens entre 15 e 17 anos é de 82% (ver o gráfico 1). Com as crianças na escola,

a discussão é se estão aprendendo. O Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP) é responsável pelo sistema de avaliação do ensino: o sistema de avaliação do ensino básico (SAEB), o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e os exames nacionais para os programas de graduação, conhecido com “Provão”.

Gráfico 1: Evolução da População Matriculada por Idade (% do total)



Fonte: IPEADATA (Elaboração Própria)

O aumento do número de concluintes do ensino médio provocou um forte aumento na demanda por ensino superior (ver tabela 2). Além disso, a retomada do crescimento econômico brasileiro no final da década de 1980, após a turbulência da crise da dívida de 1982 e o reaquecimento do comércio internacional e de fluxo de capitais no processo de globalização observado no início da década de 1990, combinados com a expansão do setor de serviços e abertura comercial brasileiros, provocaram maior exigência por qualificação. Neste contexto, além da necessidade de formação superior para obter melhor posição no mercado de trabalho, passou a existir um ciclo contínuo de aprendizado, durante toda a carreira profissional.

Com os investimentos do governo federal concentrados na educação básica, o ensino superior público teve grandes dificuldades de ampliação da oferta de vagas e coube às instituições privadas a ampliação da oferta de vagas para atender a crescente demanda (ver gráfico 2).

Tabela 1: Evolução numérica do ensino superior e taxas de crescimento-Brasil, 1991 a 2010.

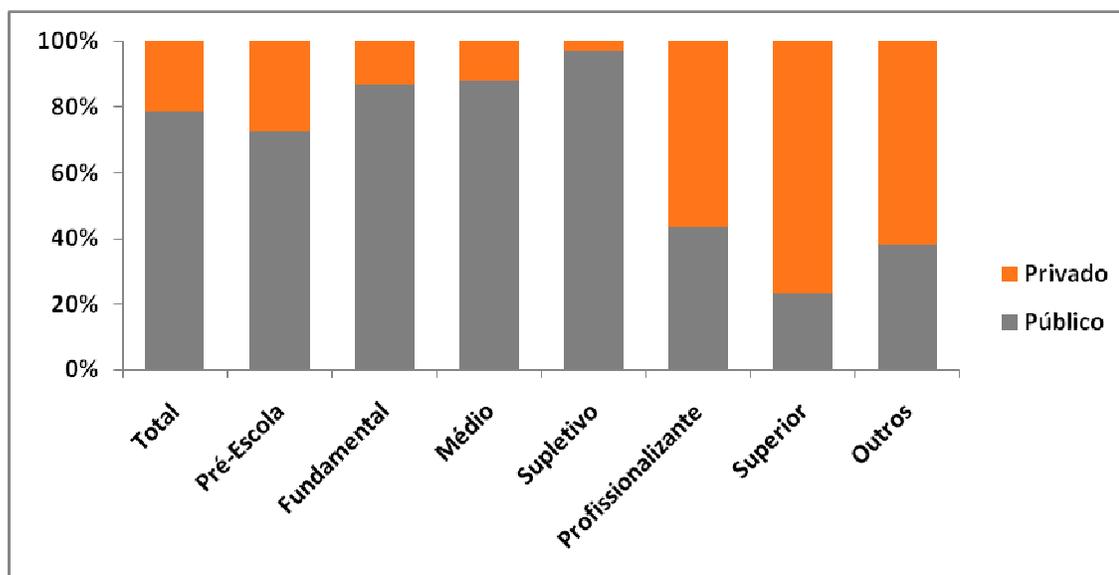
Temas	1991	1996	2004	2010	Variação %		
					1991 / 1996	1996 / 2004	2004 / 2010
Instituições	893	922	2.013	2.377	3,2%	118,3%	18,1%
Cursos	4.908	6.644	18.644	28.577	35,4%	180,6%	53,3%
Vagas oferecidas - cursos presenciais	516.663	634.236	2.320.421	3.120.192	22,8%	265,9%	34,5%
Candidatos inscritos	1.985.825	2.548.077	5.053.992	6.698.902	28,3%	98,3%	32,5%
Ingressantes	426.558	513.842	1.303.110	1.590.212	20,5%	153,6%	22,0%
Matrícula	1.565.056	1.868.529	4.163.733	5.449.120	19,4%	122,8%	30,9%
Concluintes	236.410	260.224	626.617	829.286	10,1%	140,8%	32,3%
Funções docentes	146.988	164.118	293.242	345.335	11,7%	78,7%	17,8%
Funcionários técnico administrativos	184.928	222.202	260.642	294.943	20,2%	17,3%	13,2%

Fonte: Censo MEC (Elaboração Própria)

Uma primeira evidência, facilmente constatável, é a de que todos os índices de crescimento apresentam valor positivo, havendo um aumento significativo desses índices no período que se segue à promulgação da LDBN (BRASIL, 1996). Essa expansão, no período 1996–2004, não se deu de forma homogênea. Na Tabela 1 pode-se verificar, por exemplo, que o índice de crescimento de vagas oferecidas ultrapassou, em muito o índice de crescimento de candidatos inscritos. Mas essas diferenças vão bem mais longe quando se desce à análise de subcategorias como esfera administrativa ou organização acadêmica, como pôde ser constatado nas análises feitas por estado da Federação.

Em relação á categoria esfera administrativa, uma das conclusões mais evidenciadas pelos dados analisados no Estado do Rio de Janeiro (SEGENREICH et al., 2006), por exemplo, se refere ao aprofundamento da privatização da educação superior, principalmente no período 1996–2004. No que diz respeito à organização acadêmica e oferta de cursos, o processo de diferenciação das instituições e modalidades de ensino iniciado a partir da LDBN (BRASIL, 1996), está trazendo novos atores para o processo de expansão da educação superior, questão cuja análise merece ser aprofundada.

Gráfico 2. Distribuição das Matrículas Público / Privado (2009)



Fonte: INEP/ MEC (Elaboração Própria)

Tabela 2 - Vagas Oferecidas no Vestibular para o Ensino Superior e Número de Concluintes do Ensino Médio no Brasil (1984-2007)

Anos	Vagas Oferecidas no Ensino Superior (A)	Concluintes do Ensino Médio (B)	B/A
1984	343.028	585.193	1,7
1987	447.345	605.504	1,4
1990	502.784	658.725	1,3
1993	548.678	851.428	1,6
1996	634.236	959.545	1,5
1998	776.031	1.536.049	2,0
2001	1.408.492	1.855.419	1,3
2004	2.320.421	1.879.044	0,8
2007	2.823.942	2.209.604	0,8

Fonte: MEC/Sediae/Sinopse Estatística do Ensino Superior (Elaboração Própria)

1.2 Panorama Geral do Ensino Superior no Brasil

Apesar do forte crescimento da demanda, e da incapacidade do governo em ampliar a rede de ensino superior público no país, até meados da década de 1990 não havia forte concorrência no setor de ensino privado, o que permitia a prática de elevados preços, mas levava à ineficiência de custos, já que as IES não buscavam altas margens de superávit, pois não era permitido obter fins lucrativos e todos os recursos obtidos deveriam ser reaplicados na empresa. A administração era pouco profissionalizada e em geral familiar ou feita por um grupo de professores.

Em 1996 houve uma importante mudança nas leis regulatórias do setor (LDBN 9.394/96), que (i) flexibilizou o credenciamento de novas instituições e a autorização de novos cursos (ii) concebeu novos tipos de cursos de graduação, como cursos seqüenciais de formação específica, cursos semipresenciais e cursos à distância e (iii) permitiu que as Instituições de Ensino Superior (IES) tivessem fins lucrativos.

O processo de redemocratização e a promulgação da nova constituição, de 1988, abriram espaço para a redefinição do papel do estado em diversos setores da sociedade, inclusive na educação. Na Constituição Federal foi estabelecido um mínimo de 18% para da receita anual da União para a manutenção e desenvolvimento do ensino; garantiu a gratuidade nos estabelecimentos públicos oficiais de ensino; unificou o pagamento para as mesmas funções e aposentadoria integral para funcionários federais e reafirmou a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão em nível universitário, além de manter a autonomia das universidades.

Após oito anos de intenso debate foi aprovada, em 1996, a nova LDBN, que criou os chamados cursos seqüenciais e os centros universitários, instituiu a figura das universidades especializadas por campo do saber, implantou Centros de educação tecnológica, substituiu o vestibular por processos seletivos, acabou com os currículos mínimos e flexibilizou os currículos, criou cursos de tecnologia e os institutos superiores de educação, entre outras alterações.

De acordo com Bittar, Morosini e Oliveira:

A LDB, aprovada em 1996 revogou a primeira LDB (lei nº 4.024/61) bem como a lei nº 5.540/68, que instituiu a reforma universitária, que havia implementado alterações significativas no ensino superior brasileiro. Outorgada no regime militar, a lei nº 5.540/68 tinha como propósito

pautar as universidades brasileiras por parâmetros de eficiência, de eficácia e de modernização administrativa, em uma perspectiva racionalizadora e gerencialista da vida acadêmica. Entre os efeitos dessa reforma encontra-se a expansão do ensino superior privado, de caráter empresarial. A constituição de 1988 consolidou a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão (art. 207) e estabeleceu parâmetros para a criação de uma nova LDB.

O Censo da Educação Superior de 2006 (INEP, 2007) registrou a existência no Brasil de 2.270 instituições de educação superior (IES) que, no período da coleta de dados, tinham, pelo menos, um curso em funcionamento. Isto implica um crescimento de 146,2 % em 10 anos.

Analisando o crescimento das IES por categoria administrativa – público x privado – começam a se delinear os primeiros caminhos trilhados pela expansão do ensino superior.

Antes da LDBN, Segundo Martins (Martins, 2000 p.41), havia uma multiplicidade de tipos de estabelecimentos acadêmicos com formatos institucionais, vocações e práticas acadêmicas bastante diferenciadas, porque as IES surgiam com um objetivo não econômico específico, em geral associado de alguma forma ao desenvolvimento regional. Entretanto as alterações regulatórias alteraram a lógica das instituições privadas, que passaram a convergir do ponto de vista acadêmico com significativa perda de diversidade e qualidade.

É no final do século XIX que começam a surgir instituições de ensino superior privado (IES privadas) no Brasil. Como marcos evolutivo destaca-se quatro grandes momentos da história destas instituições:

No primeiro momento, de 1933 a 1960, o ensino superior privado cristaliza-se na realidade do país, através de instituições de pequeno porte. No segundo período, que vai de meados dos anos 1960 a 1980, verifica-se a predominância das IES privadas no total de matrículas de ensino superior no país.

Tabela 3 – Marcos Evolutivos do Ensino Superior Privado

1933-1960	A participação relativa das matrículas desse setor no sistema mostra-se estável, pois desde 1933 até 1960, as matrículas nas IES privadas não oscilaram muito relativamente ao total de matrículas (em 1933, representavam 43,7% do total. Já em 1960, 44,3% do total). Nessa época, o sistema de ensino superior cresce a reboque da demanda e das transformações pelas quais o país passava.
1960-1980	Nota-se uma mudança significativa de patamar no crescimento das matrículas privadas, estimuladas pelo governo federal. No período entre 1960 e 1980, o número total de matrículas de ensino superior passou de 200 mil para 1,4 milhão. Em taxas de crescimento, as matrículas totais de ensino superior cresceram 480,3%; as matrículas no setor privado, por sua vez, aumentaram 843,7%.
1980-1994	Nos anos 80, em contraste com o período imediatamente anterior, constatou uma redução da participação das IES privadas no total de matrículas do ensino superior. De 200% de crescimento em matrículas entre 1975 e 1980, a taxa de crescimento torna-se negativa para o período 1980-85 e não chega a atingir 1% entre 1990 e 1994. O esgotamento de demanda e o acirramento da concorrência inseriram um contexto de estagnação do setor entre 1980 a 1994.
1994-2004	A partir de meados dos anos 90, o setor voltou a crescer fortemente devido aos estímulos governamentais trazidos principalmente por acentuadas mudanças promovidas pela LDBN de 1996. Simultâneo a esse processo de crescimento da demanda houve uma forte retomada do acirramento e concorrência no setor.
2004-2010	No período de 2004 a 2010 o crescimento do número de instituições caiu para 18,1%, (contra 118,3% no período anterior) e o setor entrou em uma fase de consolidação, com processos de fusões e aquisições que aumentaram a concentração do setor. Também foi um período de menor crescimento no número de matrículas (30,9% contra 122,8% no período anterior)

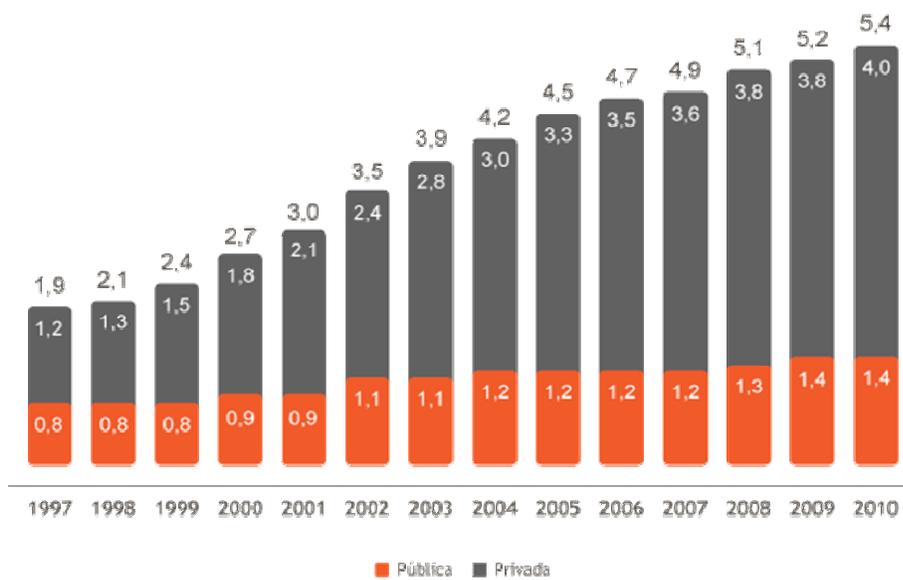
Apesar de existirem diversas formas de organização acadêmica, as instituições de ensino superior podem ser classificadas em três grupos:

- **Faculdades:** possuem como principal objetivo a graduação e são menos exigidas pelas atividades de pesquisa e extensão. Não podem abrir novos cursos ou unidades de ensino sem a aprovação prévia do MEC, mas não têm restrições quanto ao corpo docente ou aos programas. Eram 2.062, 87% do total (Censo MEC 2010);

- **Centros universitários:** têm autonomia para abertura de novos cursos e campi na cidade de sua sede, devem ter pelo menos um terço do corpo docente de mestres e doutores e um quinto em tempo integral, além da oferta de programas de extensão. Eram 126 Instituições, 5% do total (Censo MEC 2010);

- **Universidades:** além da autonomia na cidade da sede, têm requisitos mais flexíveis para abertura em outros municípios, deve ter pelo menos um terço do corpo docente de mestres e doutores, um terço em tempo integral e devem oferecer programas de extensão e pelo menos três programas de pós-graduação, além do desenvolvimento de pesquisas. Em 2010 eram 190 instituições, 8% do total, das quais 101 públicas (Censo MEC 2010). Devido aos requisitos necessários, são as que requerem o maior investimento para criação ou ampliação.

Gráfico 3. Evolução das Matrículas no Ensino Superior (1980-2010)



Fonte: MEC (Elaboração Própria)

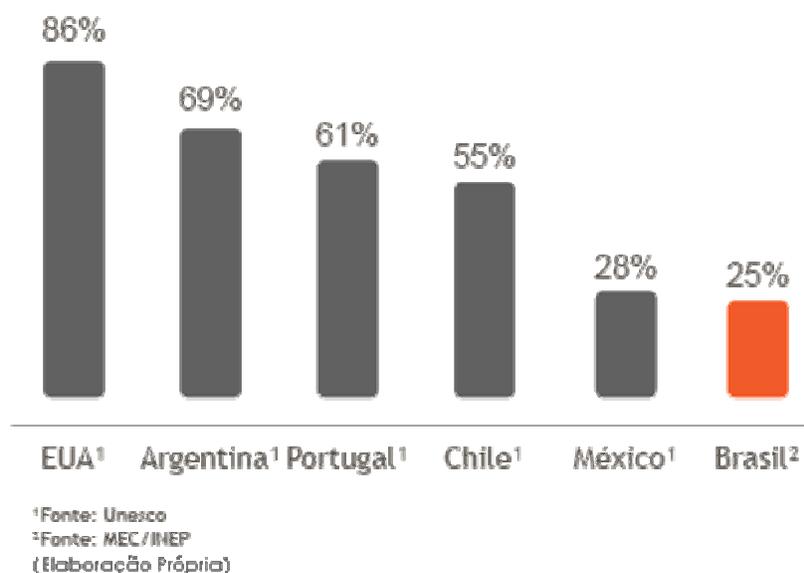
Após a mudança na regulamentação do setor, observa-se forte crescimento no número de IES privadas (ver gráfico 3), com mercado muito pulverizado (pouco concentrado) e o quadro de demanda reprimida se transforma em excesso de oferta, ou seja, o crescimento da oferta foi superior ao da demanda (que apresentou forte expansão), a ponto de produzir capacidade ociosa de 40% (relação de matrículas sobre vagas autorizadas), principalmente nos maiores centros urbanos, com forte concorrência via preço e em alguns casos piora na qualidade do ensino.

A redução nos preços e a necessidade da manutenção da qualidade, para obtenção de alunos e devido ao aspecto regulatório do Ministério da Educação MEC, exigem ganhos de eficiência de custos e profissionalização administrativa, e provoca atualmente um processo de consolidação no setor, e de modo nítido tem ocorrido uma mudança no perfil da gestão corporativa e planejamento dos principais agentes do setor, inclusive com a entrada de investidores internacionais e abertura de capital de algumas instituições, e provoca profundas modificações na estrutura do setor.

No período entre 1996 e 2005, o mercado de ensino superior brasileiro manteve taxas de crescimento anual próximas a 10% e em 2005 possuía mais quatro milhões e quinhentas mil matrículas. Entre 2006 e 2010 as taxas de crescimento reduziram, mas o número de matrículas continuou aumentando até o patamar de cinco milhões e quatrocentos mil matrículas em 2010. Apesar disso, a taxa de penetração ainda é pequena se comparado a outros países, o que indica que setor deverá continuar crescendo nos próximos anos. Outra característica deste mercado é o grande número de instituições de pequeno porte, o que torna fragmentado, o que pode indicar espaço para consolidação no setor, através de fusões e aquisições. De acordo com dados de 2009 da UNESCO, o mercado brasileiro de ensino superior ficava atrás em número de matrículas apenas dos Estados Unidos, China, Índia e Rússia.

O percentual de jovens entre 18 e 24 anos matriculados em 2009 atingiu 25%, índice muito baixo se comparado a meta do Plano Nacional de Educação, que definia a taxa de 30% para 2010, ou se comparado a países com grau de desenvolvimento semelhante, como Argentina (69%) e Chile (55%).

Gráfico 4. Taxa bruta de matrícula no ensino superior (% do total)



O crescimento no número de instituições e oferta de vagas observadas entre 1995 e 2009 ocorreu principalmente no setor privado, de forma que 76,6% das matrículas realizadas em 2009 foram na rede privada, em parte devido a incentivos como o PROUNI e o FIES.

Além do aumento na taxa de concluintes do ensino médio, outro fator que tem contribuído para a expansão recente do ensino superior no Brasil é a queda do valor das mensalidades e novas formas de financiamento e incentivos, que tem facilitado o acesso a pessoas de faixas de renda mais baixas, que em geral são trabalhadores que fazem curso superior em busca de melhores salários.

Apesar do elevado crescimento na taxa de matrículas, houve uma forte expansão da oferta que gerou capacidade ociosa no setor. Existem diversas teorias sobre a explicação desta expansão da oferta que podem ser divididas em dois grupos: (i) demanda esperada maior que a demanda observada ou (ii) antecipação de capacidade de oferta de cursos devido a questões regulatórias. Soares (Soares, M. S. A. 2002, capítulo 3) explicita a primeira teoria, pois o aumento da taxa de matrícula e conseqüente formatura no ensino médio ocorreram principalmente na rede pública e à noite, ou seja, a expansão potencial do ensino superior não ocorreu devido à “incapacidade (*dos alunos*) de custearem seus estudos em escolas privadas”. Entretanto, a acentuada redução de preços observada recentemente permite o ensino superior

privado atinja grupos de renda cada vez mais baixa. Por outro lado, a dificuldade e demora de autorização no Ministério da Educação para credenciamento de novas faculdades e cursos, induz as instituições a anteciparem sua capacidade de oferta de vagas para atender ao crescimento de demanda futura, argumento que vai de encontro com a segunda teoria. Martins (Martins, 2000 p. 46) indica que mesmo no período em que não se permitia a obtenção de lucro por IES, era “estratégia (...) demarcar posições e aumentar a rentabilidade simbólica dos títulos escolares nos mercados acadêmico e extra-acadêmico”. Outro fator de impacto na oferta foi o surgimento de novos tipos de oferta após a LDBN 9.394/96, como cursos sequenciais de formação específica, cursos semipresenciais e cursos à distância (Sampaio, H. 2002, capítulo 3).

O modelo de ensino superior instituído pelo poder público no Brasil decidiu pela formação de instituições públicas que fossem centros de excelência, em geral universidades, apesar de universidades requererem maior investimento em infra-estrutura que faculdades e centros universitários. Entretanto, as restrições do orçamento público impedem a criação de novos centros para atender à crescente demanda, a capacidade de expansão é limitada e os processos seletivos tornam-se muito concorridos. Esta limitação atinge principalmente os jovens de famílias de baixa renda, que concluem a formação básica na rede pública de má qualidade e estão despreparados para competir por vagas nas universidades públicas. Deste modo, encontram oportunidades de formação profissional apenas em instituições privadas de nível superior ou de nível técnico, entretanto existe uma grande dificuldade em custear os estudos.

A ampliação do acesso ao ensino superior a pessoas de renda mais baixa, por meio das instituições privadas não tem contribuído para a diminuição das diferenças sócio-econômicas, pois as instituições privadas concentram-se em faculdades e centros universitários que possuem menor custo de pesquisa e extensão e, se comparadas às universidades públicas, a qualidade é em média, inferior, portanto a remuneração obtida no mercado de trabalho também é inferior. Os jovens de renda mais elevada, que concluem o ensino básico na rede privada e o ensino superior nas universidades públicas obtêm melhores oportunidades e remuneração no mercado de trabalho.

O amplo crescimento do número de cursos e instituições tornou o mercado muito fragmentado, e o maior aumento do número de vagas que a demanda, com o acirramento da concorrência, redução de preços e aumento da necessidade de investimentos em marketing, geraram dificuldades para a sobrevivência de instituições pequenas e com problemas de gestão.

Em 2005, apesar da média de matrículas por IES ser dois mil alunos, as dez maiores instituições privadas – em um universo de 2.165, inclusive as públicas – contavam com 12% do total, com uma média de 50 mil matrículas cada, fato que abre espaço para a consolidação no setor, com aquisições de faculdades e centro universitários por grupos maiores. Em 2010, as dez maiores já contavam com 17% do total.

Atualmente as projeções de crescimento do número de matrículas indicam que em 2012 haverá 6,5 milhões de matriculados. Apesar de ser um expressivo crescimento, é pouco se comparado ao Plano Nacional de Educação (PNE), que tinha como objetivo 30% dos jovens de 18 a 24 anos matriculados no ensino superior. Para perseguir esta meta o governo federal deverá ampliar os investimentos públicos, mas certamente a ampliação dos sistemas de incentivos e financiamentos deve ser o foco das políticas públicas para o setor, privilegiando ainda mais o ingresso de jovens de baixa renda em instituições privadas, e neste cenário, cabe ao governo equilibrar expansão e ampliação do acesso, vagas e instituições públicas x privadas, distribuição regional e diversidade de cursos, e manter um bom nível de qualidade do ensino, especialmente nas instituições privadas.

1.3 Os Centros de Educação Tecnológica e Faculdades de Tecnologia

As Escolas Técnicas Federais foram criadas em 1942, oferecendo formação técnica de nível médio e servindo durante muito tempo como laboratório e modelo de propostas educacionais técnicas. O Ministério de Educação e Cultura (MEC), através da Diretoria de Assuntos Universitários (DAU), em 1962, sugeriu a criação de cursos de engenharia de operação, de curta duração, aprovados pelo Parecer nº. 60/1963 do Conselho Federal de Educação (CFE) com o objetivo de atender as necessidades da indústria, principalmente a automobilística, que passou a exigir profissionais mais qualificados. Em 1965, foi autorizado o funcionamento desses cursos na Escola Técnica Federal do Rio de Janeiro, em convênio com a Universidade Federal do Rio de Janeiro, e em São Paulo, oferecidos pela Faculdade de Engenharia Industrial (FEI). Tais cursos ficaram caracterizados como cursos técnicos de nível superior, que ofertavam " habilitação profissional intermediária entre o técnico de nível médio e o engenheiro" . Foram alvos de

discriminação por parte dos engenheiros e duraram pouco mais de dez anos (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2002).

Em 1977, um grupo de resoluções organizou o curso de engenharia industrial, marcando para 01/01/1979, a data limite para que fossem sustados os vestibulares para o curso de engenharia de operação. Como consequência, em 1978, a partir da Lei nº. 6.545 (BRASIL, 1978), as Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs).

Os CEFETs tiveram ampliada sua autonomia administrativa e pedagógica, tornaram-se centros de referência de educação técnica e tecnológica e possuíam, entre seus objetivos o de ministrar ensino em grau superior de graduação e pós-graduação e realizar pesquisas na área técnica industrial (BOCCHETTI, 1997).

Campello (2006, p. 35-36), ao analisar a Lei nº. 6.545 (BRASIL, 1978), ressalta que os CEFETs foram criados como instituições predominantemente de ensino superior, tanto no que se refere a questões administrativas, quanto em relação a seus objetivos educacionais. De acordo essa autora, a transformação das Escolas Técnicas Federais em CEFETs demandou a ampliação dessas instituições que continuaram a oferecer o ensino médio técnico, mas passaram também a atuar no ensino superior. Essa transformação não acarretou mudança ou solução de continuidade quanto à oferta do ensino técnico de 2º Grau, pois na prática os CEFETs passaram a conviver com duas escolas:

Uma escola técnica com seus cursos integrados ao ensino médio e que, tomando-se como exemplo o CEFET/JR [empresa junior do CEFET do Rio Grande do Norte], forma técnicos em Eletrônica, Eletrotécnica, Mecânica, Meteorologia e Construção Civil, e uma faculdade de Engenharia que oferece cursos de Engenharia Mecânica e Elétrica e cursos de pós-graduação, também na área das engenharias. Em outras palavras, no que diz respeito à oferta educativa, a característica da "cefetização" dos anos 1970 é de acréscimo nas atribuições das escolas técnicas, que passam também a oferecer cursos de nível superior (CAMPELLO, 2006, p. 38).

Em 1994, a Lei nº. 8.948 (BRASIL, 1994) instituiu o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, "integrado pelas instituições de educação tecnológica, vinculadas ou subordinadas ao Ministério da Educação e do Desporto e sistemas congêneres dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal" (art. 1º). No parágrafo 1º, a Lei estabelece que "a participação da rede

particular no Sistema Nacional de Educação Tecnológica poderá ocorrer, ouvidos os respectivos órgãos superiores deliberativos".

Um ano após a aprovação da LDBN (BRASIL, 1996), o Decreto Federal nº. 2.406 (BRASIL, 1997c) regulamentou a Lei n. 8.948 (BRASIL, 1994), alterando a natureza dos Centros de Educação Tecnológica (CET), transformando-os em "instituições especializadas de educação profissional" (art. 1º.) e definindo que:

Os Centros de Educação Tecnológica, públicos ou privados, têm por finalidade formar e qualificar profissionais, nos vários níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, oferecendo mecanismos para a educação continuada.

Campello (2006) observa que a criação dos CETs aproveita a infra-estrutura da rede de escolas técnicas federais e a legislação também existente "desde os tempos do governo Itamar Franco". Afinal, a Lei nº. 8.948 (BRASIL, 1994), já dispunha "sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e a transformação das escolas técnicas federais em CEFETs, e que tinha permanecido sem aplicação".

Em nota, a autora explica que o processo de "cefetização", concretizado a partir de 1999, das escolas técnicas federais é acompanhado pela criação dos CETs privados, com apoio de verbas do Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP), "o chamado segmento comunitário do PROEP" e exemplifica mencionando o fato de terem sido credenciados vinte e um CETs privados em 2001 (CAMPELLO, 2006, p. 43).

Em outubro de 2004, o Decreto n. 5.224 (BRASIL, 2004a) dispôs sobre a organização dos CEFETs, estabelecendo sua natureza, finalidades, característica, objetivos e estrutura organizacional, bem como sua autonomia para oferta de cursos e processos de credenciamento e reconhecimento.

Neste Decreto (BRASIL, 2004a), os "CEFETs são instituições especializadas na oferta de educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, com atuação prioritária na área tecnológica" (art. 1º. § 1º). Sua finalidade é formar e qualificar profissionais na área tecnológica, para diferentes setores da economia, além de "realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços", articulando-se com os setores produtivos e a sociedade (art. 2º.).

Assim colocado, o Decreto (BRASIL, 2004a) alargou as funções dos CEFETs, tendo em vista a possibilidade de realização de pesquisa aplicada, inserida no processo de desenvolvimento educacional, favorecendo, permanentemente, a transformação do conhecimento em bens e serviços, a fim de beneficiar a sociedade, bem como a comunidade onde está inserido.

Vale ressaltar duas questões importantes na análise dos dados estatísticos sobre esse tipo de instituição: em primeiro lugar, as sinopses do Censo da Educação Superior do INEP (1999, 2002, 2007) começam a discriminar essa forma de organização acadêmica no capítulo relativo às IES apenas no ano de 1999. No entanto, não quer dizer que este tipo de instituição não existisse, ao contrário. Até 1997 as Escolas Técnicas Federais foram responsáveis pela formação de muitos alunos em cursos tecnológicos (utilizando a terminologia atual).

Em todo o país, entre 1999 e 2006, os Centros de Educação Tecnológica (CETs) e as Faculdades Tecnológicas (FATs) tiveram expansão considerável, passando de 16, em 1999 para 208, em 2006, conforme demonstram a Tabela 4 que apresenta os dados referentes a essas instituições por categoria administrativa.

Tabela 4 – Distribuição do CET/FAT e percentual de crescimento por categoria administrativa (pública e privada) – Brasil 1999-2006

Ano	BRASIL	Pública		Privada	
		Total	%	Total	%
1999	16	16	100	-	-
2001	34	26	76,5	8	23,5
2006	208	66	31,7	142	68,3
2001/2006 %	511,8	153,8	-	1675,0	-

Fonte: Censo MEC (Elaboração Própria)

1.4 Formação do Capital Humano

Estima-se que o termo “capital humano” foi utilizado inicialmente em 1950, por Theodore W. Schultz (1902 - 1998). Contudo, esse conceito foi muito utilizado e conseqüentemente popularizado nos anos 1980 pelos organismos multilaterais mais diretamente vinculados ao pensamento neoliberal, mais especificamente na área educacional dentro do contexto econômico.

A educação é o processo pelo qual a sociedade passa o conhecimento e experiências acumuladas das gerações passadas às novas gerações de maneira sistemática e um determinante no progresso das nações desenvolvidas. Se ousarmos nos libertar dos currículos obsoletos e mecanismos inadequados de entrega e disponibilidade de informação, podemos aproveitar a oportunidade para superar o *gap* educacional que nos separa das nações mais prósperas.

Vale ainda destacar que, conforme estimativas recentes, cerca de 50 a 60% de toda produção industrial é baseada na informação. Além disso, atualmente, o setor de serviços, o qual tem mostrado grande potencial para criar novas oportunidades de empregos e crescimento econômico na economia mundial, é essencialmente baseada no conhecimento. Perceba também que o crescimento vertiginoso do potencial de empregos no século 21 tem sido guiado, principalmente, pela rápida expansão de setores e serviços que fazem uso intensivo da tecnologia.

O conhecimento e habilidades da força de trabalho de um país é o principal determinante na taxa de crescimento econômico, bem como nos tipos e quantidade de postos de trabalho criados. Quanto maior é o nível de qualificação profissional, maior é a produtividade, melhor é a qualidade, e menor é o custo dos produtos e serviços gerados. Atualmente, as nações mais industrializadas têm de 60 a 80% de sua força de trabalho com qualificação profissional elevada, enquanto que o México detém aproximadamente 25%, e a Índia cerca de 5%. Estima-se que no Brasil, esse percentual é de pouco mais de 1%, o que representa uma quantidade muito ínfima.

Essa crescente demanda por pessoas qualificadas exige um crescimento similar de formadores em instituições de ensino que podem ser as universidades tradicionais de tijolo e cimento, universidades virtuais (‘sem paredes’) ou ainda unidades de ensino a distância. Isto requer soluções criativas. Minha previsão é que no futuro não muito distante (i.e. num horizonte de 10 a 20 anos), as universidades não terão mais paredes.

É importante observar que uma única instituição ou universidade não poderá prover todos os cursos demandados pela sociedade. A quantidade e tipos de cursos ofertados e demandados também determinarão mudanças na educação, tornando-a distribuída. Como consequência, veremos a formação de ‘consórcios’ gerando a necessidade adicional de mudanças na forma de gestão da educação. A educação vai cruzar fronteiras não apenas físicas, mas também de natureza cultural, tornando o educador num ‘facilitador’.

A formação de capital humano deve ter foco na capacitação profissional e educação continuada. As instituições devem buscar inovar nas formas de capacitar e/ou fomentar a capacitação de profissionais. Esse foco em capital humano qualificado resulta num diferencial competitivo às empresas gerando novos produtos e conquistando novos mercados. Temos que pensar grande, agir (pelo menos) a pequenos passos, mas rápido, temos de agir rápido, pois a velocidade é que faz a diferença.

1.5 A Educação Superior: o setor público e o privado

Os cursos superiores não teológicos foram criados durante a permanência da família real portuguesa no Brasil, no período de 1808-1821, com um sentido profissional prático, distinguindo-se a Academia Real da Marinha, em 1808, e a Academia Real Militar, em 1810. Os cursos de cirurgia, anatomia e medicina tinham por objetivo formar cirurgiões e médicos para a Marinha e o Exército. A primeira instituição que se apresentou como universidade no país foi fundada em Manaus em 1909.

A história da educação superior no Brasil e das universidades brasileiras apresenta particularidades quanto à sua concepção, evolução e situação atual. A universidade brasileira foi concebida por uma elite intelectual laica, inserida em um movimento de modernização cultural e educacional no país (SAMPALHO, 2000). Somente em 1946 surgem as primeiras universidades particulares no Brasil: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Outras instituições também religiosas surgem paulatinamente em Recife, Campinas, Goiânia, Belo Horizonte, Curitiba e Pelotas. Até a década de 60 a educação superior no país restringia-se preponderantemente à iniciativa pública e o acesso às classes sociais mais baixas era restrito. A partir da década 70 inicia-se um processo de

expansão e popularização da educação superior, caracterizado pelo crescimento do setor privado, favorecido pelas políticas definidas nos governos pós-revolução de 1964.

De acordo com o Censo Anual da Educação Superior de 2004, realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2004a), o Brasil possui 4,1 milhões de matrículas em cursos presenciais de graduação, das quais quase três milhões estão em instituições privadas, representando 71,7% do total, ou seja, de cada dez estudantes da educação superior no Brasil, sete estudam em instituições privadas e apenas três em instituições públicas.

Outra característica da educação superior no Brasil é a de que há 2.454.348 matrículas no período noturno, representando 58,9% do total, percentual crescente a cada ano. Deste montante, 82,7% das matrículas (2.029.054) está nas instituições privadas, o que representa que em cada dez estudantes do período noturno da educação superior no país, oito deles estão em instituições privadas.

Os dados indicam que a educação tornou-se um segmento de business, com alta atratividade para empresários, decorrente da base de sustentação presente na legislação e nas políticas e regulamentações, no sentido de se atender a uma demanda crescente, deixando para segundo plano questões relevantes tais como: qualidade do ensino, formação de professores, e sobretudo, a política de oferta de vagas pelo Estado no período noturno, objeto de estudo deste trabalho.

As políticas públicas para a educação superior implantadas pelos governos pós-64 foram inicialmente direcionadas para atender às necessidades decorrentes da expansão do desenvolvimento econômico e às exigências impostas pelo mercado de trabalho (SOUZA, 1981). No período de 1960-1980, a pressão do mercado para ampliação do sistema educacional era crescente tendo como uma das causas a situação no final dos anos 60, devido ao elevado número de alunos excedentes (aprovados nos exames vestibulares de universidades públicas, mas que não podiam ser admitidos por falta de vagas). Por exemplo, o número de excedentes em 1969 superava o índice de 161 mil, quantidade que equivalia à quantidade total de matrículas de 1965 (SAMPAIO, 2000).

A conjunção desses fatores favoreceu a expansão do setor privado nas décadas de 70 e 80, mediante a multiplicação de instituições de pequeno porte, muitas das quais, segundo Sampaio (2000), resultantes da transformação de antigas escolas secundárias. A autora apresenta

dados do Núcleo de Pesquisas sobre o Ensino Superior – Nupes/USP, indicativos do crescimento dos estabelecimentos privados de ensino superior, que em 1970 representavam 43,4% do total; em 1975, 75,0% e em 1980, 77,3%. Quanto às matrículas no setor privado, em 1970 representavam 50,5%; em 1975, 61,8% e em 1980, 64,3%. A expansão do setor privado ocorreu por meio da oferta de novas carreiras, sobretudo nas áreas sociais e profissionalizantes à época, favorecida pela Reforma Universitária de 1968, Lei nº. 5.540 (BRASIL, 1968).

A partir da segunda metade da década de 70 inicia-se um processo de fusão e aquisição de escolas privadas, com a transformação de estabelecimentos isolados em federação de escolas ou escolas integradas. O movimento seguinte, no final da década de 80 é o da transformação de escolas isoladas ou de federação de escolas em universidades privadas. No período de 1980 a 1995, o ensino privado tem sua participação percentual estagnada no número total de matrículas tendo, inclusive, em alguns momentos apresentado decréscimo (PALMA FILHO, 2005).

No final do século passado e no início deste, novo crescimento na participação do setor privado é observado, passando do patamar de 60% para a faixa dos 70%.

1.6 Os Cursos de Graduação à Distância

No início do governo Lula, vários trabalhos procuram analisar as políticas públicas para a educação superior, vigentes no país. Um tema que vinha atraindo atenção e críticas nas reuniões da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), relacionava-se à proposta de uma crescente utilização da Educação a Distância (EAD) neste nível de ensino, principalmente na formação de professores para o ensino básico (SILVA JÚNIOR, 2002). A tônica das críticas centrava-se na percepção de que, além de não poder substituir a interação professor-aluno, inerente à educação presencial, a EAD seria uma das estratégias de organismos internacionais como o Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio para a mercantilização e privatização do ensino superior.

Constatou-se, com base em documentos do Ministério da Educação (MEC) e em outros trabalhos especializados (VIANNEY; TORRES; SILVA, 2003; MAIA, 2002), que:

1. em relação à presença de cursos de graduação a distância, era preponderante a presença das licenciaturas para as primeiras séries iniciais com um número significativo de alunos (77% de um total de 84 723 alunos).

2. era também preponderante a presença de universidade pública entre as instituições de ensino superior (IES) credenciadas pelo MEC, e de consórcios ou redes em torno de um projeto específico de formação de professores, como no caso do Projeto Veredas em Minas Gerais, ou formação em nível de graduação como estratégia de expansão do ensino superior, como no caso do Centro de Educação a Distância do Estado do Rio de Janeiro (CEDERJ).

Após três anos, nova oportunidade de discussão dos caminhos das políticas públicas para a EAD se apresenta tendo em vista que foi finalmente aprovada, em dezembro de 2005, a nova regulamentação da Educação a Distância (BRASIL, 2005a).

Para melhor analisar a questão da EAD faz-se necessário ter uma ideia, a mais clara possível de sua dimensão neste início de século. Este já é o primeiro desafio a ser enfrentado, porque é grande a carência de dados quantitativos e qualitativos sobre a presença da EAD no sistema de educação superior, tendo em vista que os cursos de graduação à distância somente constam dos Censos do INEP a partir do ano 2000.

Capítulo 2 - A Expansão da Educação Superior no Brasil

Antes de adentrarmos no tema: a expansão da Educação Superior no Brasil a partir de meados da década de 1990, é necessário apresentar alguns pontos relevantes do assunto, ou seja o surgimento da Educação Superior no Brasil.

2.1 Quando surgiu a Educação Superior no Brasil?

Embora se possa imaginar que a Educação Superior no Brasil tenha sua história recente, a Educação Superior brasileira surgiu no período colonial. De acordo com Loureiro (1986), com a chegada de Tomé de Souza no ano de 1549, os colonizadores passaram a se

preocupar com a instrução na nova terra, iniciando então uma nova escola primária em Salvador, que com o tempo evoluiu e se tornou o primeiro colégio, com ensino secundário e algumas matérias superiores, como por exemplo, letras e ciências (a segunda abrangendo Física, Metafísica, Lógica, Matemática e Ética).

Mais tarde, com a chegada da família real, no ano de 1808, todas as escolas foram objetos de Cartas Régias, justificando suas criações, como seriam financiadas e as instruções para o seu funcionamento.

Tais providências regenciais tinham como objetivo elevar o nível cultural do país em todos os campos intelectuais para aparelhar o Governo que aqui se estabelecia com a vinda da família Real deixando latente a contribuição e o favorecimento do Governo de Dom João VI para o início da educação superior no país.

Foi no primeiro Reinado do Governo de Dom Pedro I que aconteceu a primeira contribuição para o ensino superior. No entanto, a principal evolução do ensino superior no Brasil aconteceu no 2º reinado sob o Governo de Dom Pedro II com a fundação dos Cursos Jurídicos em 11 de agosto de 1827.

No segundo reinado, Dom Pedro II se preocupava em manter e aprimorar tudo que já havia sido feito até então e também em criar novas instituições de ensino superior.

Em 1875 foram criadas a Escola de Minas de Ouro Preto, 1880 a Escola de Belas Artes da Bahia e em 1887 a Escola Politécnica da Bahia.

Na ocasião da Proclamação da República em 1889, o país já possuía em São Paulo e Olinda as escolas de Direito, na Bahia e no Rio de Janeiro as escolas de Medicina, e em Ouro Preto as escolas de Minas e Farmácia todas financiadas pelo Governo (LOUREIRO, 1986).

Em consonância com os esforços da Monarquia, a república prosseguiu no financiamento da educação superior do país, fundando, entre os períodos de 1891 a 1937, 31 estabelecimentos de ensino superior.

Na década de 50 com as mudanças ocorridas no Brasil, crescimento do parque industrial brasileiro, e a introdução da fabricação de uma variada gama de produtos visando atender o mercado interno, estas mudanças no cenário industrial e tecnológico exigiram trabalhadores com cada vez mais qualificação, situação essa que foi agravada com a internacionalização da economia e a necessidade das indústrias nacionais se manterem competitivas frente aos baixos preços advindos dos produtos importados.

Para fugir da importação de mão-de-obra para esses cargos mais qualificados, a qual era muito onerosa, a saída do Governo junto aos grandes industriais foi voltar-se os olhos para o ensino.

Partindo destas necessidades, no período entre 1948 e 1961, foi amplamente discutido a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que seria implantada em 20 de Dezembro de 1961 (SILVA, 1991) e que atribuía ao Conselho Federal de Educação, por meio de medidas fiscalizadoras dependentes do Ministro da Educação, decidir sobre o funcionamento de instituições isoladas de ensino superior, federais ou privadas.

Provocando mudanças nos estatutos das Universidades públicas, que diversificaram seus cursos, criaram vários institutos de pesquisa, acrescentaram mais unidades docentes, implantaram novos programas, aumentaram tanto o corpo docente como o corpo discente e conseqüentemente passaram a receber mais recursos financeiros.

Entretanto, a adoção da Lei de Diretrizes e Bases não surtiu o efeito esperado em relação às atividades das instituições sendo necessária a promulgação do Decreto de Lei nº 53 de 18 de novembro de 1966 que fixou os princípios e normas de organização para as Universidades Federais alterando princípios que fora descritos de forma superficial na Lei de Diretrizes e assim estendendo a quase todas as Universidades federais os princípios já vigentes na Lei nº 3.998, de 15 de Dezembro de 1961 (TEIXEIRA, 1989).

Contudo, essa medida não foi suficiente para atender a diversidade e a multifuncionalidade que as instituições de ensino superior deveriam ter para capacitar os recursos humanos para a modernização do país indicando para a necessidade da reformulação do sistema de ensino superior vigente (CANUTO, 1987). Iniciou-se então um estudo da Reforma Universitária sob o enfoque da eficiência, modernização, flexibilidade, administrativa e também, sob o enfoque da formação dos recursos humanos para auxiliar no desenvolvimento do país (LOUREIRO, 1986) resultando na Lei 539/69, complementada nos decretos 464/69 e 465/69 além de outros decretos que atribuiu à Universidade uma forma de excelência do ensino superior (multifuncional, polivalente, pautada no ensino e na pesquisa, mas pretendendo alocar também a formação profissional) e a faculdade isolada sendo admitida como exceção.

Como conseqüência a idéia que a reforma busca alcançar é a de compatibilizar a Universidade com o mercado de trabalho, mas sem se tornar puramente tecnocrata. No entanto o Brasil vivia a era da Ditadura Militar (1964 a 1985) e mesmo a educação sendo considerada

importante o Governo enfrentava problemas relacionados escassez de capital monetário, tendo em vista que o mesmo era empregado principalmente em setores de acumulação de capital (como agricultura e indústria). Por esse motivo, o favorecimento ao ensino superior privado foi à alternativa estudada na época para alavancar o desenvolvimento do capital humano no país e por seguinte o país.

Tais medidas de favorecimento foram de extrema importância para o desenvolvimento expansão do ensino superior privado, pois facilitaram e permitiram a criação de instituições de ensino superior com fins lucrativos, trazendo empreendedores para o setor na busca de retornos financeiros satisfatórios. Entretanto, com os incentivos, o número de instituições privadas começou a crescer vertiginosamente de uma forma meramente quantitativa e em uma tentativa de diminuir esse crescimento, no final da década de 70, o Governo fechou as portas para a autorização de novas instituições de ensino no país, algo que se perdurou até a década de 90 (CANUTO, 1987).

Na década de 90, uma mudança de marco legal transformou profundamente o setor de ensino superior. Entre várias inovações, a implantação da Lei de Diretrizes e Base da Educação em 1996 (LDBN/96) - Lei 9.394/96 – definiu significativas mudanças para o financiamento do ensino superior público e privado. Ao ensino superior público, a LDBN assegurou uma autonomia até então inédita para as Universidades, essa autonomia consistia em: desenvolver e aplicar seu próprio orçamento; reavaliar operações de crédito; receber doações, heranças, legados e obter cooperação financeira de parcerias público-privadas, tornando legítima a busca pelas mais diferentes fontes de financiamento, sem se isentar da responsabilidade da distribuição de recursos para as instituições.

Segundo a LDBN/96: “Caberá a União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas.” (art. 55 da LDBN, Lei 9.394, de 23 de Dezembro de 1996). Ficou também instituída a reserva a apenas as Universidades a obrigação da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão. Influenciando em uma diminuição do número de Universidades, pois além de as Universidades precisarem se dedicar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, para se obter (e manter) o título de Universidade era necessário 1/3 de professores em regime de tempo integral e com titulação de Mestrado ou Doutorado (art. 52 da LDBN, Lei 9.394, de 23 de

Dezembro de 1996), Universidades que não se adequassem a essas medidas foram então organizadas como Centros Universitários.

Finalmente, como uma de suas principais iniciativas, a LBD de 1996 determinou que a União encaminhasse ao Congresso Nacional, o Plano Nacional da Educação (PNE), com diretrizes e metas para os dez anos seguintes em consonância com a Declaração Mundial sobre Educação para todos.

2.2 O Plano Nacional da Educação

Em 9 de janeiro de 2001, foi sancionada a Lei nº 10.172, que estabelece o Plano Nacional de Educação, PNE. O PNE foi assentado sobre três idéias chave:

- 1) A educação como direito de todos;
- 2) A educação como fator de desenvolvimento social e econômico do país; e
- 3) A educação como instrumento de combate a pobreza e de inclusão social (BRASIL, 2001).

Para o Ensino Superior, suas principais premissas foram:

- 1) Fornecer até o final da década, a oferta da educação superior para pelo menos 30% dos jovens entre 18 a 24 anos;
- 2) Ampliar a oferta do ensino público de modo a assegurar uma proporção de pelo menos 40% do total das vagas;
- 3) Estabelecer um amplo sistema de educação à distância;
- 4) Estabelecer um sistema de credenciamento das instituições, garantindo assim a qualidade;
- 5) Diversificar a oferta de ensino, investindo em cursos noturnos, modulares e sequenciais (BRASIL, 2001).

Para PINTO (2002), o PNE assumiu responsabilidades financeiras que não condiziam com a realidade do país. De acordo com o autor, na época de sua promulgação, o investimento do PIB na educação era na ordem de 4%. Em contrapartida, para se alcançar as metas do PNE, seriam necessário um investimento na ordem de 10% do PIB o que certamente configuraria um

grande desafio. Essas características fizeram com que fosse necessário estudar mais profundamente uma reconfiguração do ensino superior no País, embasando-se em um documento intitulado Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

2.3 O Plano de Desenvolvimento da Educação

O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) está ordenado segundo a lógica do arranjo educativo – local, regional ou nacional. Seus 40 programas são classificados segundo quatro eixos de referência: educação básica, educação superior, educação profissional e alfabetização. Dentro dos limites traçados para esse artigo, os programas analisados foram os referentes à educação superior.

Observa o Ministério da Educação que a educação superior deve ser analisada por meio dos seguintes princípios que se complementam:

- i) expansão da oferta de vagas;
- ii) garantia de qualidade;
- iii) promoção de inclusão social pela educação;
- iv) distribuição territorial;
- v) desenvolvimento econômico e social (BRASIL, 2007b).

Após definição dessas premissas, criando novos programas e utilizando-se de programas já existentes, o PDE visou atender com qualidade a essa demanda de expansão. Foram criadas quatorze novas Universidades públicas; promoveu-se a expansão de novos campi nas Universidades públicas já existentes por meio do REUNI; estão sendo criadas centenas de Institutos Federais de Educação Superior – IFES; houve a ampliação da ação do Programa Universidade para Todos - PROUNI passando a atuar juntamente com o Financiamento Estudantil –FIES; e realizado um incremento da educação superior à distância, por meio da Universidade Aberta do Brasil - UAB, com a criação de dezenas de pólos em todo país (BRASIL, 2010).

2.3.1 Os Principais Programas Públicos para a Expansão da Educação Superior no Brasil

Para a rede privada, dois programas se configuram como os principais: O FIES, criado pela Medida Provisória nº 1.827, de 27 de Maio de 1999 e convertido na Lei nº 10.260 em 12 de Julho de 2001, destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas e com certo nível de insuficiência econômica (BRASIL, 2010b), concede o financiamento de até 100% da mensalidade para pagamento após a formatura, e o PROUNI, criado pela medida provisória nº213/2004, convertido na Lei nº 11.096 em 13 de janeiro de 2005 e regulamentado pelo Decreto nº 5.493/2005 que é destinado à concessão de bolsas de estudos integrais e parciais (de 50% e de 25%) aos estudantes de graduação em instituições privadas de ensino superior, sendo elas com ou sem fins lucrativos, e que não possuem diploma de curso superior (ANDRÉS, 2008).

Desde sua criação, o FIES já contemplou mais de 560 mil estudantes e entre contratações e renovações do financiamento já aplicou recursos na ordem de R\$6,0 bilhões, Além disso, de acordo com os últimos dados disponibilizados pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2009), o Governo possui uma previsão orçamentária de mais de R\$4,5 bilhões que serão destinados ao programa. Já o PROUNI, a partir de seu lançamento até o 2º semestre de 2009 (últimos dados disponibilizados pelo Ministério da Educação), contemplou aproximadamente 600 mil estudantes, sendo mais de 70% com bolsas integrais (MEC, 2010b). Com a articulação desses dois programas, em que o estudante que for contemplado com bolsa parcial do PROUNI poderá financiar o restante por meio do FIES, mais pessoas conseguiram vislumbrar o sonho de obter o diploma superior. Para Segenreich (2009), o financiamento público destinado ao PROUNI e o FIES podem ser considerados como a democratização para o ensino superior privado, assim como, o financiamento público destinado para a Universidade Aberta do Brasil pode ser considerado a democratização do ensino superior a todas as regiões do Brasil.

Nove anos após a promulgação da LDBN de 1996, em 19 de Dezembro de 2005, a EAD foi finalmente regulamentada pelo Decreto nº5.622 (BRASIL, 2005). Tal decreto deu forças para que em 8 de Junho de 2006 a Universidade Aberta do Brasil (UAB) fosse instituída por meio do Decreto nº5.800, voltada para o desenvolvimento do ensino superior à distância com o propósito de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de ensino superior no Brasil.

De acordo com os últimos dados disponibilizados pelo Ministério da Educação (2010c), a partir do ano de 2007 até o mês de Julho de 2009, foram aprovados e implementados 557 pólos de apoio presencial resultando na criação de 187.154 vagas criadas. Em agosto de 2009 mais 163 novos pólos foram selecionados para atender a demanda, aumentando então a rede para 720 pólos. Para o final de 2010 a previsão é de aproximadamente mais 200 novos pólos.

Representando também uma importante participação para o financiamento da expansão da educação superior no Brasil, em 24 de Abril de 2007 é instituído o Decreto nº 6.095, cujo objetivo era de estabelecer diretrizes para integrar as instituições federais de educação tecnológica em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFET (chamados posteriormente de IFES), no escopo da Rede Federal de Educação Tecnológica. Os efeitos dessa reordenação se configuraram na maior expansão na história da rede Federal. Dentre o surgimento das primeiras escolas em 1909 até o ano de 2002 haviam sido criadas 140 escolas técnicas no país.

De acordo com as metas de expansão da rede Federal de educação profissional, o Governo pretendia criar mais 214 escolas atingindo um total de 354 escolas ao final de 2010, entretanto, com os investimentos financeiros na ordem de R\$1,1 bilhão na expansão da educação profissional e o objetivo de criar 500 mil vagas em todo país o MEC pretende ultrapassar essa meta.

Além disso, visando a expansão por meio da rede Federal, em 24 de abril de 2007 por meio do Decreto nº 6.096, surge o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em reconhecimento ao papel estratégico das Universidades federais para o desenvolvimento econômico e social, tendo como principal objetivo o aumento das vagas de ingresso e a redução das taxas de evasão nos cursos presenciais de graduação (BRASIL, 2007). Com duração prevista para cinco anos, o REUNI pretende distribuir mais de dois bilhões entre as Universidades Federais que deverão melhorar nos recursos humanos, estrutura física e qualidade dos cursos de graduação ofertados, melhorando os indicadores das instituições federais de educação superior (MEC, 2010a).

2.4 As Alterações Jurídicas e Institucionais no Campo da Educação Superior no Brasil nos Anos 90

As políticas educacionais no Brasil, nesse contexto, vêm sendo balizadas por mudanças, destacando-se, sobremaneira, as de ordem jurídico-institucional. Na área educacional, a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) e do Plano Nacional de Educação (PNE) coloca-se como passo decisivo nessas mudanças.

Nos anos 90, especialmente na gestão de Fernando Henrique Cardoso, as políticas públicas são reorientadas por meio, entre outros processos, da reforma de Estado que, como explicitamos anteriormente, engendra alterações substantivas nos padrões de intervenção estatal, redirecionando mecanismos e formas de gestão e, conseqüentemente, as políticas públicas e, particularmente, as políticas educacionais em sintonia com os organismos multilaterais. Tais ações na arena educacional expressam-se no processo que resultou na aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), negligenciando parte das bandeiras encaminhadas pela sociedade civil, especialmente o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública.

A tramitação da LDBN é, nesse contexto, expressão dos embates travados no âmbito do Estado e nos desdobramentos por ele assumidos no reordenamento das relações sociais e das mudanças tecnológicas sob a égide ideológica da globalização da economia.

O texto da LDBN, referência básica para a educação nacional, incorporou, ao longo de sua tramitação, vários dispositivos referentes à educação superior, objeto de projetos de lei e de decretos, de reforma constitucional, que reformavam por dentro a educação superior no Brasil, muitos deles frutos de embates desenvolvidos ao longo dos anos 80.

Esse controvertido desdobramento das diretrizes para a educação nacional e sua adequação às medidas do Ministério da Educação (MEC) levaram à caracterização da LDBN como uma lei minimalista (Cunha, 1996). A análise das políticas para a educação superior, portanto, só pode ser entendida com a compreensão dos vários instrumentos e mecanismos que preconizam a reforma desse nível de ensino e de sua relação orgânica com o processo de reforma de Estado em curso no Brasil.

A LDBN, entendida como lei complementar que regulamenta as diretrizes e bases para a educação nacional, foi promulgada sob a égide da Constituição Federal de 1988, que

trouxe consigo um conjunto de dispositivos no capítulo da educação, destacando-se a gratuidade no ensino público em todos os níveis, a gestão democrática da escola pública, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão na educação universitária, a autonomia das universidades, entre outros, e foi precedida por edição de leis, de decretos e portarias que a nortearam. Nesse contexto, é oportuno destacar: a lei que determinou a mudança radical na escolha de dirigentes das universidades federais (Lei nº 9.192/95), alterando a composição do colégio eleitoral e permitindo recondução de reitores e diretores aos respectivos cargos, a ser ocupados por docentes adjuntos ou titulares; a Lei nº 9.131/95, que regulamentou o Conselho Nacional de Educação e instituiu avaliações periódicas nas instituições e nos cursos superiores, resultando, desde a edição da Portaria nº 249/96 do MEC, nos exames nacionais de cursos (ENC-Provão); o Decreto nº 2.026/96, definindo os procedimentos para avaliação das instituições de ensino superior e dos cursos.

2.5 A Expansão da Educação Superior Privada até o ano de 2004

É notável a grande participação da iniciativa privada na expansão da educação superior no Brasil. A primeira grande mudança estrutural aconteceu no ano de 1968, quando se editou a lei 5.540 que implantava um novo sistema de ensino superior. De 1968 até 1970, a reforma conseguiu dobrar o número de instituições de ensino, no entanto, acabou por afrouxar as amarras da expansão pública permitindo a autorização para funcionamento de instituições de ensino superior privadas, conforme podemos observar na Tabela 3.

A evolução da educação superior no Brasil de 1964 a 2006, cujos dados estão disponíveis e sistematizados no MEC/INEP, pode ser dividida em duas etapas: a primeira, que compreende as três décadas que vão de 1964 a 1994 (Tabela 3); a segunda, os dois governos FHC e o primeiro governo Lula da Silva, que vai do ano 1994 a 2006.

Enfatiza-se, na análise dessas duas etapas, a classificação por categoria ou dependência administrativa: pública e privada. Num segundo momento, considerando igualmente a disponibilidade de dados (a partir de 1999), será destacada a classificação por categoria ou dependência administrativa pública, privada e privada com fins lucrativos ou privado/mercantil no período 1999-2006 (Tabela 4).

Ao se implantar no país o regime militar-autoritário, a cobertura do sistema era mínima e ainda predominavam as matrículas em IES públicas à razão de 61,6% contra 38,4% do contingente de estudantes nas IES privadas, em geral confessionais.

Para um total de 142 mil matrículas, 87 mil eram públicas e 54 mil, privadas. Com ponto de partida tão baixo, a tarefa do crescimento foi até certo ponto facilitada; nos primeiros 10 anos do regime, esse montante foi multiplicado por mais de cinco vezes, passando de 142 mil para 937 mil matrículas (aumento de 559,8%). Sob o “espírito” do regime político, ocorre de forma marcante o primeiro grande movimento de privatização do *sistema*. As matrículas públicas tiveram um crescimento muito inferior à média (289,1%) e muito distante do crescimento das matrículas privadas (990,1%), o que fez mais do que se inverterem as proporções da década anterior: são agora 36,4% as matrículas públicas e 63,6% as privadas.

O crescimento das matrículas na segunda década do regime militar-autoritário é muito diminuto: apenas cerca de 50% ou menos de 5% ao ano ou, ainda, um crescimento quase 10 vezes menor do que o da década anterior.

Deu-se aqui, nos anos de 1974 a 1984, uma pequena inversão nos percentuais de crescimento das matrículas públicas e privadas: 67,7% e 38,7%, respectivamente. As proporções ficaram sendo: 40,9% de matrículas públicas e 59,1% de privadas.

Ainda muito menor que na década anterior foi o crescimento das matrículas totais nesta terceira década do período e primeira em clima de abertura política. Ao longo dos governos Sarney, Collor e Itamar Franco, os efetivos da educação superior aumentaram apenas 18,7%, cerca de 1,5% ao ano.

Ao final desta década, encontrava-se praticamente inalterada a proporção entre matrículas públicas e privadas, após a grande inversão dos anos de 1964-1974: são agora 41,6% públicas e 58,4% privadas.

Posteriormente, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação em 1996, houve mudanças legais favorecendo a expansão da iniciativa privada. De acordo com Amaral (2002), em pouco tempo as instituições privadas eram responsáveis por mais de dois terços das vagas disponíveis. Para Silva Jr e Sguissardi (2001), essa mercantilização da educação superior se torna responsável por uma acirrada disputa institucional, fazendo com que os gestores dessas instituições flexibilizassem ao máximo suas ações administrativas com o objetivo de sobreviver às duras disputas do mercado. Essa expansão acima do esperado, com o aumento de instituições e

oferta de vagas, fez com que se chegasse ao cenário de alta competitividade por alunos e com vários desafios para o setor, como os altos índices de evasão, inadimplência e ociosidade de vagas (MEYER JUNIOR, 2004). De fato, o marco regulatório de 1996 teve papel decisivo no setor, ao criar um setor econômico, sujeito a forças de mercado, antes inexistente.

A análise de todos os indicadores disponibilizados pelo INEP demonstra que no Brasil o sistema privado cresceu 151,6% de 1996 a 2004.

O exame do período recente de 1994 a 2006, que corresponde a três mandatos presidenciais, apresenta evolução do número de instituições, de toda a natureza (universidade, centros universitários, faculdades integradas, faculdades isoladas etc.). No último quadriênio do período (2002-2006), houve um ritmo de crescimento menor das matrículas do que no subperíodo anterior – 34,3% –, e a desproporção no crescimento entre matrículas públicas e privadas foi quase idêntica à do octênio 1994-2002: 15% públicas e 42,6% privadas. Isto fez com que a proporção público-privado, nas matrículas, avançasse ainda mais na mesma direção anterior: 25,8% públicas e 74,2% privadas.

Finalmente, verifica-se que mais do que o crescimento desproporcional do número de IES no período 1994-2006 –13,7% públicas para 219,4% privadas – chama a atenção o processo de privatização das matrículas: em 12 anos, as públicas cresceram 75% contra 275,2% das privadas.

O modelo de expansão da educação superior no Brasil tem uma longa história, mas, para caracterizá-lo, basta verificar sua evolução nos últimos anos. A multiplicação dos campi das IFES, a criação recente de mais 12 universidades federais em diversos estados do Brasil, beneficiando importantes regiões metropolitanas, mas especialmente do interior do país, e, certamente, o REUNI deverão ter importante impacto nos números referentes às instituições e matrículas do setor público federal.

Mas, infelizmente, seu efeito sobre a participação percentual do setor público no total de IES e de matrículas será diminuto diante do muito mais expressivo crescimento do setor privado, especialmente representado pelo sub-setor particular ou privado/mercantil.

2.6 Mercantilização da Educação Superior

Existe, entretanto, um fenômeno relativamente recente no modelo de expansão da educação superior no Brasil: é o da sua acelerada mercantilização.

À sombra das recomendações do documento do Banco Mundial, de 1994, *Higher education: the lessons of experience* (Educação Superior: as lições da experiência), que propunha, entre outras coisas, uma muito maior diferenciação institucional e diversificação de fontes de manutenção da educação, incluindo o pagamento pelo aluno das IES públicas; que considerava a universidade de pesquisa (neo-humboldtiana) inadequada para os países em desenvolvimento e em seu lugar propunha a adoção da universidade de ensino (sem pesquisa); que recomendava às autoridades que ficassem “atentas aos sinais do mercado”, aprovava-se, em dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN).

Esta lei, aprovada como uma espécie de “guarda-chuva jurídico”, possibilitou a edição de diversos decretos normalizadores imbuídos do espírito dessas recomendações. Entre eles, destaca-se o Decreto n. 2.306, de 19 de agosto de 1997, que reconhecia a educação superior como um bem de serviço comercializável, isto é, como objeto de lucro ou acumulação; uma mercadoria ou a educação-mercadoria, de interesse dos empresários da educação, que viria se completar com seu par gêmeo de interesse de todos os empresários dos demais ramos industriais ou comerciais, a mercadoria-educação (Rodrigues, 2007, p. 5).

Esse decreto, norma brasileira rara ou única no mundo jurídico educacional, antecipava-se à discussão de um ponto polêmico posto na Agenda dos Acordos Gerais do Comércio e dos Serviços (AGCS), da Organização Mundial do Comércio (OMC), em 1996, que propunha a desregulamentação dos serviços educacionais, especialmente de nível superior, como se fossem comerciais. Este item da Agenda dos AGCS continua sem acordo no âmbito dessa Organização, mas o artigo 7º do Decreto n. 2.306 é de clareza meridiana, quando estabelece que:

As instituições privadas de ensino classificadas como particulares, em sentido estrito, com finalidade lucrativa, ainda que de natureza civil, quando mantidas e administradas por pessoa física, ficam submetidas ao regime de legislação mercantil, quanto aos encargos fiscais, para fiscais e trabalhistas, como se comerciais fossem, equiparados seus mantenedores e administradores ao comerciante em nome individual.

Um ano após, 1998, como contribuição para a Conferência Mundial sobre a Educação Superior, da UNESCO, reunida em Paris, um documento do Banco Mundial adiantava uma tese que iria certamente respaldar a abertura do mercado educacional de educação superior no Brasil à iniciativa privada ou à livre iniciativa empresarial. Trata-se da tese de que o ensino superior teria muito das características de um bem privado (World Bank, 1998).

Um ano mais e, em 1999, começam a surgir os dados sobre como se constituía (e evoluía celeremente) em números o mercado educacional no Brasil.

No ano de 1999, para um total de 1.097 IES, apenas 192 ou 17,5% eram públicas; 379 ou 34,5% eram privadas (sem fins lucrativos); e 526 ou 48% eram particulares ou privado/mercantis. Passados apenas sete anos, em 2006, o número de IES no país tinha saltado para 2.270, dos quais então somente 248 ou 11% eram públicas; 439 ou 19% eram privadas; e 1.583 ou 70% eram particulares ou privado/mercantis.

O que isto significou em percentuais de crescimento? No total, o aumento foi de 107%; no montante das públicas, 29,2%; no das privadas, 16%; e no das particulares ou privado/mercantis, 200%.

Tabela 5 - Evolução e percentual do número de instituições de educação superior por categoria administrativa (pública, privada e particular) – 1999 a 2010

Ano	Número de Instituições					
	Total	Públicas	%	Privadas	%	
1999	1.097	192	17,5%	905	82,5%	
2006	2.270	248	10,9%	2.022	89,1%	
2010	2.378	278	11,7%	2.100	88,3%	
Var. %	1999/2006	106,9%	29,2%	123,4%		
	2006/2010	4,8%	12,1%	3,9%		

Fonte: MEC/INEP. Censo da Educação Superior (Elaboração Própria)

Capítulo 3: Mercado

Quando falamos no Mercado do Ensino Superior brasileiro nos deparamos com uma realidade onde alguns aspectos merecem destaque:

1. Um forte crescimento do setor com novas IES, cursos e grande oferta de vagas;
2. Predomínio destacado do segmento privado;
3. Alta taxa de ociosidade na comparação de vagas e matrículas e altas taxas de evasão;
4. Chegada ao ensino superior de um contingente cada vez maior das camadas com pouco poder aquisitivo e elevada concorrência com reflexo em redução de preços e elevadas taxas de inadimplência;
5. Elevado potencial de crescimento com baixa participação das matrículas dos jovens de 18 a 24 anos muito abaixo dos padrões internacionais;
6. O mercado do ensino superior é muito fragmentado (78% das IES têm menos de 2.000 alunos);
7. Ao mesmo tempo o mercado é concentrado, com 50 universidades (2% das IES) detendo 30% dos alunos e apenas dois cursos com quase um terço das matrículas;
8. O conceito de valor não é ofertado adequadamente ou não é percebido adequadamente pelo aluno, inclusive para o “produto” educação;
9. Para competir no setor é necessário um controle rigoroso dos custos;
10. O setor é altamente regulado;
11. Em 2009 a taxa de Reposição de alunos foi igual a um. Ou seja, para um milhão e quinhentos mil novos ingressantes o segmento teve igual número de concluintes e evadidos.
12. Os Cursos Superiores de Tecnologia (CST's) mesmo enfrentando a má-vontade da Academia e o desprezo dos Conselhos Profissionais começaram a decolar a partir de 2005.

13. Da mesma forma, o EAD mostra uma taxa elevada de crescimento dobrando o alunado a cada dois anos;¹

Os últimos cinco anos têm sido turbulentos para o setor educacional. As mudanças jamais foram vistas em toda a história do setor, com impactos diretos na gestão acadêmica e administrativa. Se por um lado a influência do macro ambiente incide sobre o negócio educacional, por outro, o próprio setor vem se acomodando e buscando um novo ponto de equilíbrio.

A expansão da demanda, a educação continuada e permanente, o ensino a distância e as mudanças pedagógicas são apenas alguns exemplos de variáveis que compõem a complexidade da educação mundial. Estudá-las de forma prospectiva, antecipando cenários, é um exercício não somente desafiador, mas também essencial para os que pretendem estar na vanguarda desse setor.

Neste capítulo apresentaremos uma análise voltada ao Mercado Educacional com foco na Economia.

3.1 Análise do Tamanho e Estrutura do Mercado e Distribuição de Matrículas

Em relação ao tamanho do Mercado, pode-se afirmar que um número relativamente pequeno de instituições, cerca de 5%, concentra quase a metade da matrícula do ensino superior privado no país, enquanto que, no outro extremo, 50% das instituições absorvem somente 5% da matrícula (dados do Censo MEC 2010).

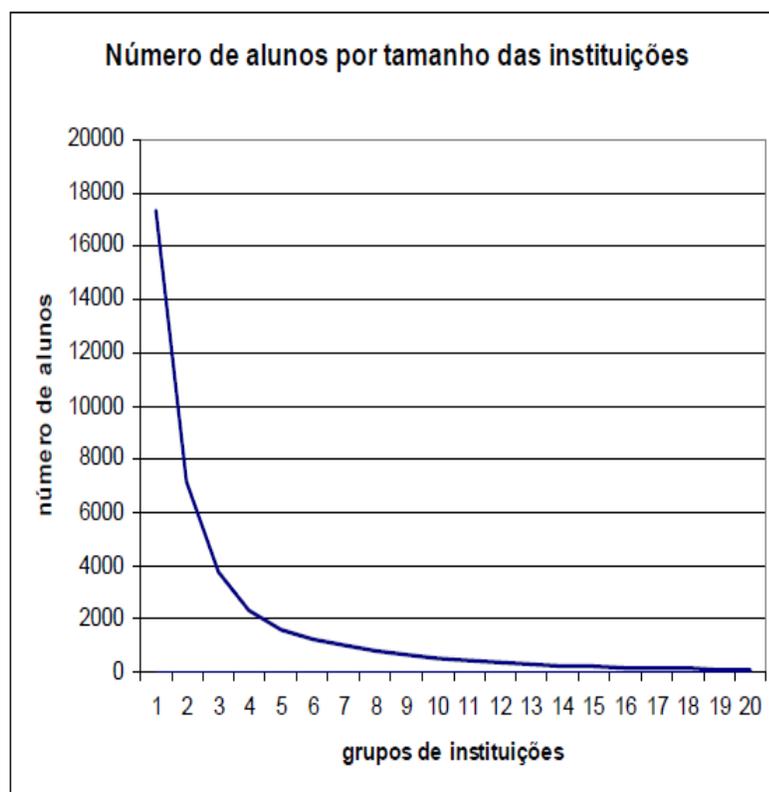
Consultorias especializadas no setor de educação indicam que para uma Instituição de Ensino Superior obter lucro, considerando as regras aplicadas pelo Ministério de Educação e a média de preços do setor, precisa ter no mínimo 1.500 alunos. A análise do gráfico 5, indica que apenas 25% das IES apresentam esta característica, ou seja, 75% das instituições devem apresentar dificuldades financeiras, o que certamente é terreno fértil para um processo acelerado para consolidação do setor.

Além disso, existe um potencial muito alto para o crescimento do número de matrículas, já que a taxa bruta de matriculados no ensino superior no Brasil ainda é muito baixa

¹ Dados coletados no Anais do IV Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular O desafio de colocar 10 milhões de estudantes no ensino superior

se comparada a outros países da América Latina como Chile e Argentina, por exemplo (gráfico 4). Estes dois fatores juntos (mercado fragmentado e elevado potencial de crescimento do mercado), tornam o setor de educação um alvo para investidores nacionais e internacionais.

Gráfico 5



Fonte: Schwartzman, J. e Schwartzman, S. (2002)

O setor de educação não possui barreiras a entrada. A entrada de um novo player no setor de ensino superior privado, nas modalidades graduação e pós-graduação, ocorre sempre por meio da abertura de uma faculdade.

Faculdades podem ser abertas com no mínimo um e no máximo cinco cursos de graduação. É necessária a aprovação prévia por parte do Conselho Nacional de Educação (CNE) e a respectiva licença tem abrangência municipal. Os investimentos para a abertura de uma faculdade variam com base no tamanho e no tipo de instituição e em geral o Ministério da Educação (MEC) exige infra-estrutura para pelo menos dois anos, considerando salas de aulas, biblioteca e laboratórios. É possível inaugurar uma unidade para a prestação de serviços de ensino superior de graduação e pós-graduação com investimentos até o início da operação de

aproximadamente R\$ 2 milhões, concentrados em móveis/equipamentos, salas (excluídos laboratórios) e livros, considerando aluguel de estrutura pronta.

Note-se que há ampla disponibilidade de estruturas no mercado que podem ser alugadas e utilizadas para funcionamento de instituições de ensino superior privado. É comum o ingresso de colégios, por exemplo, nos mercados de graduação e pós-graduação, aproveitando infra-estrutura ociosa nos setores de ensino fundamental e médio.

Após o início da operação, novos investimentos serão necessários, porém tais investimentos são financiados pela própria operação da unidade, e variam de acordo com o número de alunos entrantes em cada ano.

Quanto ao número de cursos ofertados, a própria regulamentação do setor proíbe que a instituição entrante ofereça mais do que cinco cursos de graduação, até se tornar uma faculdade madura (com o reconhecimento de pelo menos metade dos cursos aprovados), fator que pode estar relacionado com o grande número de IES com menos de 500 alunos.

As exigências regulatórias não caracterizam barreira à entrada. Poder-se-ia cogitar da existência de barreira regulatória ou institucional à entrada no que toca à atuação do MEC no setor de ensino superior privado. A preocupação, porém, não se justifica, como demonstram as estatísticas do setor. Na verdade, o aumento no número de instituições privadas de ensino superior no Brasil nos últimos anos desde 1997 foi estimulado justamente pela proliferação de instituições de pequeno porte, o que resultou em um mercado bastante fragmentado, com 2.100 instituições privadas de ensino superior em 2010, de acordo com o MEC, sendo 780 delas com menos de 500 alunos (INEP 2010). Em 2010, os 20 maiores grupos de instituições privadas de ensino superior no Brasil eram responsáveis por apenas 35% do mercado nacional de acordo com dados da HOPER Educacional.

Considerando-se os parâmetros fixados no Guia Conjunto da SEAE e da SDE, verifica-se que o tempo necessário para a aprovação da abertura de uma faculdade com cinco cursos não supera dois anos, o que já caracteriza uma entrada tempestiva.

Ainda assim, é importante destacar que é possível ingressar nos mercados relevantes de ensino superior privado em prazos bastante inferiores. Com efeito, para universidades e centros universitários, o prazo para abertura de novos cursos de graduação é, em média, 30 dias, com exceção dos cursos de Direito, Medicina, Odontologia e Psicologia. Este é o prazo necessário para aprovação do curso nos conselhos universitários das próprias instituições e para

efetivação do cadastro do curso nos sistemas do MEC, já que não é necessária a aprovação prévia, apenas uma comunicação. A única exigência é no sentido de que tais instituições tenham IGC igual ou superior a quatro. Já no caso das faculdades isoladas, as autorizações para novos cursos de graduação ou para o aumento de vagas são emitidas em média dentro de 90 dias, com exceção dos cursos já mencionados e das faculdades em implementação, cujo prazo médio é de seis meses.

Assim, todos os tipos de instituição de ensino superior atuantes na região geográfica relevante, inclusive as faculdades em implementação, podem ser caracterizadas como entrantes rápidas, caso já não estejam ofertando os serviços relevantes.

Mesmo para o ingresso nos mercados dos cursos de graduação em Direito, Medicina, Odontologia e Psicologia, para qualquer tipo de instituição, o prazo é de no máximo um ano, de modo que tais entradas também podem ser entendidas como rápidas.

Finalmente, com relação aos cursos de pós-graduação lato sensu, as instituições de ensino, mesmo no caso das faculdades em fase de maturação, têm grande autonomia na abertura de novos cursos, não havendo necessidade de aprovação específica junto ao MEC.

Assim, qualquer tentativa de aumentar lucrativamente os preços poderia ser frustrada, com desvio da demanda para os novos cursos ofertados por instituições já existentes ou para novas instituições (faculdades), que são capazes de ingressar no mercado em menos de dois anos.

Em relação à estrutura individual de custos das Instituições, com reflexos em diluição de custos e ganhos de escala, é importante frisar que o principal custo dos serviços prestados de uma IES é o custo com docentes, incluindo o pagamento de horas ministradas em sala de aula e horas para coordenação de cursos (que compreende, entre outras atividades, a preparação das aulas, bem como o atendimento aos alunos e a coordenação da atividade acadêmica nas unidades), além dos respectivos encargos trabalhistas e provisões de férias e décimo terceiro salário. O gasto com docentes varia principalmente de acordo com o número de cursos e de alunos matriculados, a carga horária de cada um dos cursos e a titulação do corpo docente, de modo que os ganhos de escala e de escopo são muito reduzidos nesta fatia do custo.

Por outro lado, pode haver ganhos de escala nos seguintes custos: (i) custos com pessoal de apoio aos cursos, (ii) serviços de telecomunicações, (iii) custos de produção de conteúdo, (iv) diretoria e pessoal administrativo das unidades, (v) ocupação (principalmente

aluguel, IPTU, energia elétrica e água), (vi) serviços prestados por terceiros, (vii) materiais e (viii) outros custos operacionais das unidades como manutenção e transporte.

No que se refere às despesas, há economias de escala limitadas no que se refere a algumas ações de marketing na parte de despesas de vendas. As despesas gerais e administrativas, por seu turno, oferecem maior possibilidade de ganhos de escala.

Tabela 6 – Grandes números do ensino superior – Graduação - 2000

	Total	Categoria Administrativa			
		Federal	Estadual	Municipal	Privada
Estatísticas Básicas					
Instituições	1,180	61	61	54	1,004
Cursos	10,585	1,996	1,755	270	6,564
Matrículas	2,694,245	482,750	332,104	72,172	1,807,219
Concluintes	324,734	59,098	43,757	9,596	212,283
Docentes em Exercício	183,194	43,739	30,836	4,137	104,482
Servidores em Exercício	198,074	67,001	43,879	2,693	84,501
Vestibular					
Vagas Oferecidas	1,100,224	115,272	94,441	28,269	862,242
Inscrições	3,826,293	1,129,749	951,594	59,044	1,685,906
Ingressos	829,706	113,388	90,341	23,428	602,549
Indicadores					
Matrículas (percentual)					
Turno Noturno	56.1	23.1	44.6	75.6	66.2
Sexo Feminino	56.2	50.6	57.9	56.9	57.4
Educação	21.7	20.6	43.3	30.7	17.7
Humanidades e Artes	3.4	7.4	4.6	1.8	2.0
C. Sociais, Negócios, Direito	41.6	24.4	19.9	43.7	50.1
Ciências, Matemática e Computação	8.7	12.2	8.1	7.5	7.9
Engenharia, Produção e Construção	8.7	14.4	10.7	6.6	6.9
Agricultura e Veterinária	2.3	5.9	3.6	1.6	1.2
Saúde e Bem Estar Social	12.0	14.5	9.4	7.5	12.0
Serviços	1.6	0.6	0.4	0.6	2.2
Docentes Total (percentual)					
Com Mestrado	31.4	34.5	25.4	24.6	32.1
Com Doutorado	20.6	33.4	33.1	9.6	11.3
Relação Alunos/Docente em Exercício					
	14.7	11.0	10.8	17.4	17.3
Relação Inscrições/Vaga					
	3.5	9.8	10.1	2.1	2.0

Fonte: MEC/INEP

Fonte: Schwartzman, J. e Schwartzman, S. (2002)

Cabe reiterar que a impossibilidade de auferir ganhos de escala ou de escopo não inviabiliza instituições de pequeno porte, que vêm se proliferando no mercado. Assim, pode-se concluir que economias de escala e de escopo, ainda que presentes, não constituem barreira à entrada nos mercados de ensino superior privado, nas modalidades de graduação e pós-graduação.

Pode-se observar pela Tabela 6 que o setor privado se especializa em determinadas áreas de formação, deixando outras para o setor público, e também é possível perceber que o número de doutores em IES privadas (11%) é bem menor que nas públicas (33%). Isto ocorre por uma questão de custos, porque o valor da hora-aula, em geral, é de acordo com a titulação do professor. Entretanto, também podemos observar que o número de Mestres é muito semelhante entre os grupos, fato que é ocasionado por regras impostas pelo MEC já que todas as IES são obrigadas a terem 30% de Mestres e Doutores em seu quadro docente, e as privadas optam por concentrar este percentual em Mestres.

Outro aspecto que podemos observar na Tabela 6, que mais da metade dos alunos do setor privado estão nas chamadas “Profissões Sociais, Negócios e Direito”, que inclui o direito, a administração, a economia, e as ciências sociais, enquanto nas públicas há uma distribuição maior do número de matrículas entre as áreas. Isto ocorre porque as IES privadas procuram padronizar seus cursos para obter ganhos de escala e naturalmente a padronização ocorre com os cursos de maior demanda, sendo Direito e Administração os cursos com maior número de matrículas.

Para ter uma idéia mais precisa desta distribuição de matrículas, é necessário examinar as carreiras específicas que as compõem. É o que mostra a Tabela 7.

Mesmo nas áreas que teriam um conteúdo técnico e científico mais forte, o setor privado se concentra nas especialidades menos técnicas em cada uma delas, e de demanda mais imediata do mercado de trabalho. Assim, um terço das matrículas na área de saúde são em “terapia e reabilitação”, com a medicina representando 11.5% do grupo. Na área de ciências, 70% da matrícula são em computação e processamento de dados. Nas engenharias, 44% das matrículas são em arquitetura, urbanismo e em cursos gerais.

Tabela 7 - Ensino Superior Privado no Brasil - matrículas por áreas de conhecimento

Ensino Superior Privado no Brasil - matrícula por áreas de conhecimento			
Ciências sociais, negócios e direito	906,961	Engenharia, produção e construção	124,578
Direito	319,059	Arquitetura e urbanismo	27,860
Gerenciamento e administração	287,391	Engenharia e profissões de engenharia (cursos gerais)	27,709
Contabilidade e tributação	97,502	Engenharia civil e de construção	22,723
Jornalismo e reportagem	73,830	Engenharia mecânica e metalurgia (trabalhos com metal)	15,324
Psicologia	58,352	Eletricidade e energia	13,844
Economia	38,194	Eletrônica e automação	11,346
Marketing e publicidade	17,269	Química e engenharia de processos	2,703
Secretariado e trabalhos de escritório	5,705	Processamento de alimentos	2,206
Ciência política e educação cívica	5,170	Materiais (madeira, papel, plástico, vidro)	782
Ciências sociais e comportamentais (cursos gerais)	2,787	Têxteis, roupas, calçados, couros	81
Biblioteconomia, informação, arquivos	886		
Comércio e administração (cursos gerais)	574	Outros serviços	39503
Sociologia e estudos culturais	242	Viagens, turismo e lazer	35475
		Hotelaria, restaurantes e serviços de alimentação	3183
Educação	319,348	Transportes e serviços (cursos gerais)	812
Formação de professor de matérias específicas	149,707	Proteção de pessoas e de propriedades	30
Ciências da educação	130,966	Ciências domésticas	3
Formação de professor de disciplinas profissionais	36,121		
Formação de professor da educação básica	2,436	Humanidades e artes	36,037
Formação de professor de educação infantil	118	Humanidades e letras (cursos gerais)	15,317
		Design e estilismo	8,007
Saúde e bem estar social	216,450	Historia e arqueologia	4,071
Terapia e reabilitação	77,699	Filosofia e ética	2,060
Odontologia	31,450	Artes (cursos gerais)	1,950
Enfermagem e atenção primária (assistência básica)	26,835	Belas artes	1,342
Medicina	24,884	Música e artes cênicas	1,168
Farmácia	23,263	Religião e teologia	924
Saúde (cursos gerais)	18,371	Línguas e culturas estrangeiras	680
Serviço social e orientação	13,018	Técnicas audiovisuais e produção de mídia	410
Tecnologias de diagnóstico e tratamento médico	930	Língua materna (vernáculo)	108
Ciências, matemática e computação	142,681	Agricultura e veterinária	21,661
Ciência da computação	52,023	Veterinária	13566
Processamento da informação	50,569	Produção agrícola e pecuária	7876
Biologia e bioquímica	20,201	Engenharia florestal - silvicultura	131
Matemática	6,764	Horticultura	79
Química	6,214	Recursos pesqueiros	9
Ciências da terra	3,322		
Ciências (cursos gerais)	1,789		
Estatística	679		
Física	462		
Uso do computador	425		
Ciências ambientais	233		

Fonte: Schwartzman, J. e Schwartzman, S. (2002)

O tamanho das instituições parece não afetar muito a escolha das áreas de atuação. Existe certa especialização das instituições de porte médio na área de educação, e um pouco mais de concentração das pequenas na área de ciências e computação – mais certamente esta última (Tabela 8).

Tabela 8 – Áreas de atuação das IESP, por grupos de tamanho das instituições

Áreas de atuação das IESP, por grupos de tamanho das instituições				
	pequenas	médias	grandes	Total
1 educação	18.07%	27.33%	16.76%	17.67%
2 humanidades e artes	3.68%	1.32%	2.02%	1.99%
3 ciências sociais, negócios e direito	49.07%	45.59%	50.64%	50.19%
4 ciências, matemática e computação	13.31%	6.60%	7.90%	7.90%
5 engenharia, produção e construção	5.81%	3.33%	7.25%	6.89%
6 agricultura e veterinária	0.93%	2.03%	1.13%	1.20%
7 saúde e bem estar social	5.79%	10.68%	12.23%	11.98%
8 serviços	3.34%	3.11%	2.07%	2.19%
Total	35,240	151,628	1,620,351	1,807,219

Fonte: Schwartzman, J. e Schwartzman, S. (2002)

3.2 Estratégias Competitivas e Processo de Consolidação

O setor de ensino superior no Brasil passou por grandes mudanças desde o início dos anos 1990 até os primeiros anos do século XXI. Houve grande aumento do número de alunos matriculados, especialmente na rede privada.

Nesse período, muitas novas Instituições de Ensino Superior (IES) surgiram, o governo federal aprimorou seu sistema de avaliação, e alguns dos participantes do mercado profissionalizaram sua gestão, até mesmo abrindo capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e realizando aquisições e novos investimentos por todo o País.

Conforme Contador (2008), a educação é um exemplo típico de bem semi-público, que reúne qualidades dos bens públicos e dos bens de mercado. Segundo o citado autor, a melhoria no nível de educação da população, por exemplo, gera um benefício global que é muito maior do que a soma dos benefícios individuais, estando aí a sua característica de bem público.

Por outro lado, Contador (2008) também pondera que o bem educação é perfeitamente divisível, assim como os bens de mercado – o consumidor direto (aluno) é

facilmente identificável, sendo possível quantificar, via preço, parte dos benefícios da sua maior educação.

É importante mencionar que, no presente trabalho, a educação superior será examinada sob um ponto de vista de mercado, das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas que atuam competindo por alunos e visam ao lucro e/ou ao crescimento de seu market share, entretanto pela característica do serviço, recebe atenção especial do Governo, inclusive com incentivos do Governo para atuação no setor.

Recentemente, o BNDES firmou com o Ministério da Educação (MEC) um acordo para viabilizar um novo programa de financiamento às IES públicas e privadas denominado Programa de Melhoria do Ensino das Instituições de Educação Superior. Para esse Programa, o BNDES dispõe de orçamento de R\$ 1 bilhão, com vigência pelos próximos cinco anos. Na perspectiva de promover o objetivo do Programa de “apoiar a melhoria da qualidade do ensino” das IES, foram incluídos diversos pré-requisitos para o financiamento, incluindo parâmetros de desempenho mínimo nas avaliações no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e a aprovação do plano institucional da IES pelo MEC. Além do mais, o Programa prevê que o MEC estabelecerá metas de melhoria da qualidade para cada IES financiada e monitorará o seu desempenho. Os itens financiáveis pelo Programa incluem, além de investimentos fixos, a reestruturação financeira da IES, mediante apresentação de projeto de otimização operacional, com vistas a garantir a sustentabilidade financeira da instituição.

Dentro do processo de profissionalização do setor, é possível observar e analisar o posicionamento estratégico que as instituições adotam. Segundo Porter (1989), o posicionamento de uma empresa é sustentado por sua estratégia competitiva genérica, sendo possível definir três estratégias genéricas – liderança em custo, diferenciação e foco. De acordo com o autor, liderança em custo enfatiza a padronização da produção pelo menor custo possível por unidade para atender o público com demanda sensível a preço. Diferenciação refere-se à produção visando atender uma demanda que é pouco sensível a preço. Foco significa atender os desejos de um grupo particular que ocupa uma parte pequena da demanda de toda a indústria.

Na estratégia de liderança no custo a amplitude do mercado da empresa normalmente é importante para sua vantagem, as fontes de vantagem de custos variam e dependem da estrutura da indústria. Cabe ao competidor descobri-las e explorá-las ao máximo, sendo que a lógica de liderança em custo geralmente exige que uma empresa seja a líder em custo.

Tabela 9 – Três Estratégias Genéricas

Estratégias Competitivas Genéricas			
		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Fonte: PORTER (1989, p.10)

Na estratégia de liderança em diferenciação a empresa deve procurar ser única em sua indústria se diferenciando em dimensões que são valorizadas pelo comprador. A empresa deve procurar obter um produto ao qual o consumidor está disposto a pagar um preço prêmio que supere seu custo de fabricação.

Para PORTER (1989) a estratégia de foco deve determinar segmentos-alvo com necessidades incomuns não tendo as mesmas características de outros segmentos da indústria.

O autor defende ainda a importância da escolha de uma estratégia genérica bem definida:

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha... Ser tudo para todos é a receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média... cada estratégia genérica é um método fundamentalmente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva.

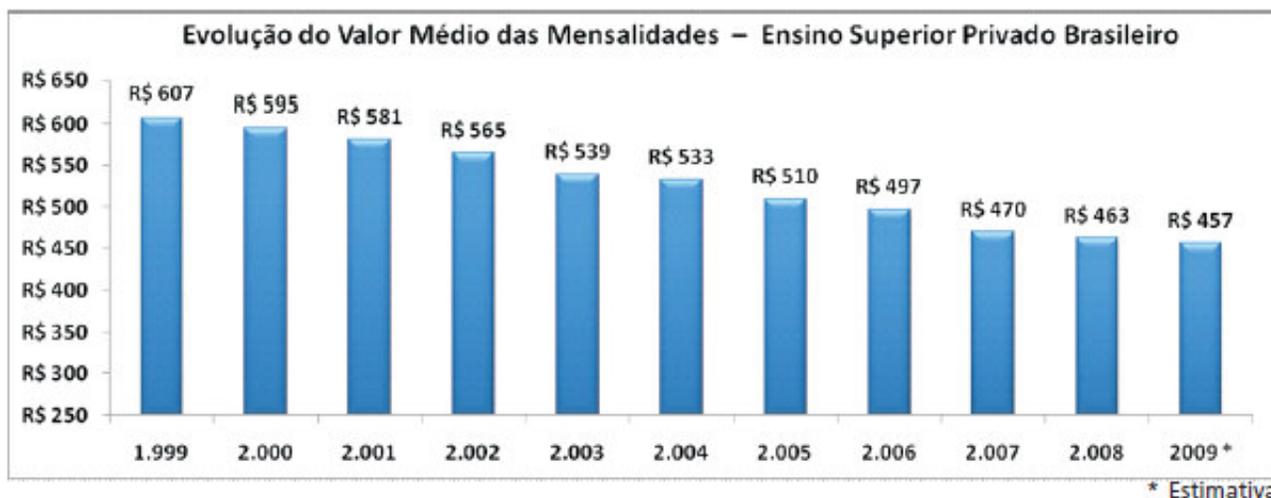
No setor de ensino superior privado é possível observar a estratégia de liderança na diferenciação, com algumas instituições que procuram propor um alto valor da marca e qualidade de ensino, entretanto pela característica do setor, é somente com a estratégia de liderança em custo é possível obter escala e dentre os maiores *players*, o destaque fica para a empresa que consegue capturar os menores custos por aluno. A preocupação com este tipo de estratégia das empresas é que, como já abordado neste trabalho, a prestação de serviço de educação é um bem

semi-público e a redução de custos pode prejudicar a qualidade de ensino, com reflexo negativo na sociedade.

As estratégias de recombinação de empresas, segundo Mintzberg et al (2006, p. 120-121), “são esforços para recombinar diferentes empresas de alguma forma, até o limite de reconceber várias empresas em uma só”. Abordada por Porter como estratégia horizontal fenômeno estudado pelo autor nos anos 60 e 70 junto a onda de diversificação pela qual passaram as empresas norte-americanas, as organizações, sob este prisma, passam a serem elementos de um portfólio que podem ser comprados ou vendidos, ou no máximo cultivado e colhidos. No contexto brasileiro alguns fatos numericamente quantificados colaboraram para a configuração de um cenário similar no segmento educacional voltado ao Ensino Superior.

Nos últimos anos da década de 90, das quase 300 mil vagas criadas na graduação brasileira, 87% surgiu nas faculdades e nos centros universitários privados segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Estes dados remeteram a um forte acirramento da concorrência no segmento de Ensino Superior Privado, entre as soluções para obter melhores resultados as Instituições Educacionais começaram a traçar o caminho já seguido por bancos e grandes empresas: a racionalização de recursos e a otimização de resultados preconizados pelas incorporações.

Gráfico 6 – Evolução do Valor Médio das Mensalidades do Ensino Superior (1999-2009)



Fonte: Hoper Educacional

Em 2001 as vagas ociosas representavam 31% das vagas ofertadas pelas instituições particulares de ensino superior. Este percentual é crescente considerando 20% em 1998 e 28% em 2000, segundo dados do INEP. O decréscimo está no número de estudantes do ensino médio brasileiro que em 2003 foi de 2,1 milhões de formandos e em 2007, de apenas 1,7 milhões. Com menos estudantes e vagas sobrando, iniciou-se em muitas instituições a competição de preços, com redução constante das mensalidades, principal fonte de receitas (gráfico 6).

Desde este período as uniões de forças promovidas pelas fusões e aquisições passaram a ser uma constante no segmento educacional ganhando maior força no ano de 2007 e se consolidando no ano de 2009. Segundo Iwasso (2009) as empresas de consultoria deste segmento apontaram no primeiro semestre de 2009 três transações comerciais desta espécie no setor, ao passo que em 2008 durante o mesmo período foram 33 fusões e incorporações.

Em um panorama de concentração, as estimativas apontam que em alguns anos os 20 maiores grupos educacionais serão responsáveis por 70% das matrículas. A pretensão destas ações é operar uma combinação de duas ou mais empresas numa única entidade econômica ou coordenar sob a direção de uma delas. Inerente a este processo está a transformação estrutural. Para Feldman e Spratt (2000, p. XIV), as grandes mudanças organizacionais podem levar a grandes perdas. As aquisições nunca são livres de risco, a integração nunca é tranqüila e as expectativas sempre excedem os ganhos reais.

Segundo Matias e Passin (2001), as oportunidades decorrentes das fusões quanto à redução de custos só ocorrem se a empresa conjugada operar de forma mais eficiente do que ocorria antes da fusão. Alguns ganhos podem demorar a aparecer e talvez nem apareçam se a reestruturação demorar a ser concluída. Os custos administrativos, os índices baixos de rentabilidade e até mesmo prejuízos podem vir acompanhados da falta de sinergia se a reestruturação não for rápida e eficiente.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 188), por sua vez, avaliam que a diversificação não é nem boa e nem ruim. Sua explicação deve-se “ao impulso dado por fatores sociais e institucionais peculiares, sobretudo o desenvolvimento de mercado de capitais, em que montar e desmontar grandes operações eram tarefas fáceis e rápidas de ganhar dinheiro”.

A tendência à diversificação reflete a construção do império gerencial, facultada pela facilidade peculiar de fusões e aquisições nos mercados financeiros. A diversificação é um desenvolvimento lógico que garante o uso racional e eficiente dos recursos propiciando economias de escala. Na

verdade, ela é o resultado de decisões estratégicas racionais. Na prática, o que leva à diversificação é o compartilhamento da confiança na economia de custo. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 188)

Para quem observa só a superfície de uma cultura organizacional, o que aparece como funcionamento harmônico pode, segundo Mariotti (1999, p. 76), em muitos casos ser o resultado da ocultação de conflitos. Nestes casos não há intenção de inovar, as empresas funcionam de modo repetitivo se limitando a apenas repetir os procedimentos anteriormente padronizados, há um conservadorismo e uma alta resistência a mudança. Para o autor, a busca pela diferença e a saída da repetição, pelo contrário, pode gerar sinergia uma organização tornando-a capaz de produzir em vez de simplesmente reproduzir.

O gerenciamento de conflitos e o redirecionamento da energia e da criatividade são fundamentais neste processo, evoluindo para culturas flexíveis e de baixa resistência a mudança. Contudo, em um contexto de fusão, quando os custos são mais altos que o planejado e a empresa enfrenta um desempenho decepcionante, os gerentes recebem ordens para fazer cortes nos custos dos recursos humanos ou no número de funcionários. O corte geralmente é feito sem relação com a estratégia de crescimento ou sem relação com o impacto nas práticas operacionais chave. Desmotivados para atender clientes, cobrar contas a receber, terminar projetos e manter registros atualizados, os colaboradores que sabem que só ficarão na empresa durante o período de transição após o acordo, estão compreensivelmente mais interessados em encontrar novos empregos do que executar suas tarefas. (FELDMAN e SPRATT, 2000, p. 26).

Apesar das divergentes opiniões um aspecto observado por Tweed (1998, p. 165) parece fundamental, considerando-se o foco estratégico e os resultados pretendidos, levar em conta a percepção dos funcionários só é menos importante do que manter contato com a percepção do consumidor.

O relacionamento com o cliente é um reflexo do relacionamento entre funcionários. Se eles demonstram entusiasmo pelo trabalho e pela empresa, passarão o mesmo entusiasmo ao consumidor. Se, por outro lado, estão sempre zangados e insatisfeitos com a empresa, também levarão isso ao consumidor. (TWEED, 1998, p.165)

Em setembro de 2008, foi divulgado o resultado parcial da pesquisa feita pela KPMG sobre o mercado de fusões e aquisições no ano. Nele, em função do aumento considerável, o setor de educação superior passou a merecer espaço próprio. Foram 41 fusões ou aquisições registradas no período, alta de 115% em comparação com o ano de 2007.

Esse movimento dos grupos Estácio, Anhanguera, Seb e Kroton são apontadas como principal responsável pelo número de aquisições em 2008. Segundo a KPMG, as quatro captaram, em 2007, R\$ 2 bilhões. Marcos Boscolo, sócio da KPMG responsável pelo setor educacional, apontou que esses grupos revelaram claramente aos investidores as intenções de se expandir por meio de aquisições. “Já era previsto isso, essa consolidação do mercado, a partir de 2007, e que isso continuasse em 2008”, apontou Boscolo.

A educação foi o terceiro setor com maior número de aquisições naquele ano, atrás apenas dos segmentos de tecnologia e de alimentos e bebidas.

A seguir, apresentamos as principais características de cada uma dessas empresas, com base em informações de mercado em 2010.

ANHANGUERA EDUCACIONAL

A EMPRESA

Maior rede de ensino profissionalizante e uma das três maiores redes de ensino superior do Brasil, a Anhanguera atua em quatro subsegmentos do setor de educação que são:

- Graduação presencial, com 140 mil alunos distribuídos em 53 campi.
- Graduação a distância, com mais de 20 mil alunos distribuídos em 450 polos.
- Cursos profissionalizantes presenciais, com 500 mil alunos em 675 franquias.
- Cursos de Pós-graduação lato sensu e cursos para concursos, com 90 mil alunos em 322 polos.

A empresa é focada no jovem trabalhador brasileiro de média e média-baixa renda, que trabalha durante o dia e estuda no período noturno, em sua grande maioria ofertando uma variedade grande de cursos, formas de entrega e mensalidades acessíveis. A empresa quer ajudar esses jovens a melhorar a sua empregabilidade no mercado de trabalho, aumentando as suas perspectivas de desenvolvimento profissional.

Para conseguir ganhar escala e oferecer um ensino adequado a esse público, a empresa desenvolveu um projeto pedagógico unificado e um modelo operacional multiunidades. Dessa forma ela consegue praticar preços mais baixos do que a concorrência. Suas unidades, em geral, são de pequeno/médio porte (2 mil a 7 mil alunos) e se situam em regiões de grande concentração populacional e vias de acesso de transporte público. Com essa oferta de

conveniência, a empresa consegue atingir uma parcela grande de jovens trabalhadores que precisam se desenvolver na carreira.

HISTÓRIA

A empresa foi fundada em 1994 pelos professores Antonio Carbonari Netto e José Luis Poli, na cidade de Leme em São Paulo. Passados quase 10 anos, a instituição, em 2003, tinha quase 9 mil alunos em sete unidades, todas em cidades no estado de São Paulo.

Nesse mesmo ano (2003) a instituição recebeu novo sócio, a mantenedora da Universidade Anhembí Morumbi, que aportou recursos financeiros e expertise no setor educacional brasileiro, fatores determinantes para a abertura de três novas unidades.

No final do ano de 2005 a rede já possuía 10 unidades. Ainda em 2005, um fundo do Banco Pátria e uma linha de crédito do IFC aportaram recursos para fomentar a expansão orgânica de maneira bem mais acelerada permitindo a abertura de mais uma unidade em 2006, fazendo com que a rede tivesse pouco mais de 23 mil alunos no início desse ano. Ainda em 2006, a empresa adquiriu duas unidades, sendo uma no estado de Goiás e outra em Jacareí, somando mais 6.600 alunos à rede, e planejou o lançamento de seis novas unidades em 2007.

No início de 2007 a empresa adquiriu o Centro Universitário Hispano-Brasileiro (Unibero) na cidade de São Paulo, com 2.400 alunos e, em 12 de março do mesmo ano, tornou-se a primeira empresa brasileira de educação a abrir o capital na Bolsa de Valores, captando mais de R\$ 800 milhões. Os recursos captados serviriam para financiar, de forma bem mais acelerada, o crescimento da rede no ano seguinte.

Ao final de 2008 a Anhanguera já havia adquirido mais de 100 mil alunos, duas redes de ensino a distância e a maior rede de ensino profissionalizante do Brasil, a Microlins, além de abrir dez unidades orgânicas. A empresa encerrou o ano com mais de 200 mil alunos de ensino superior e 500 mil de ensino profissionalizante, tornando-se a maior rede de ensino profissionalizante do Brasil. (Fonte: portal da empresa – www.uninhanguera.edu.br/ri)

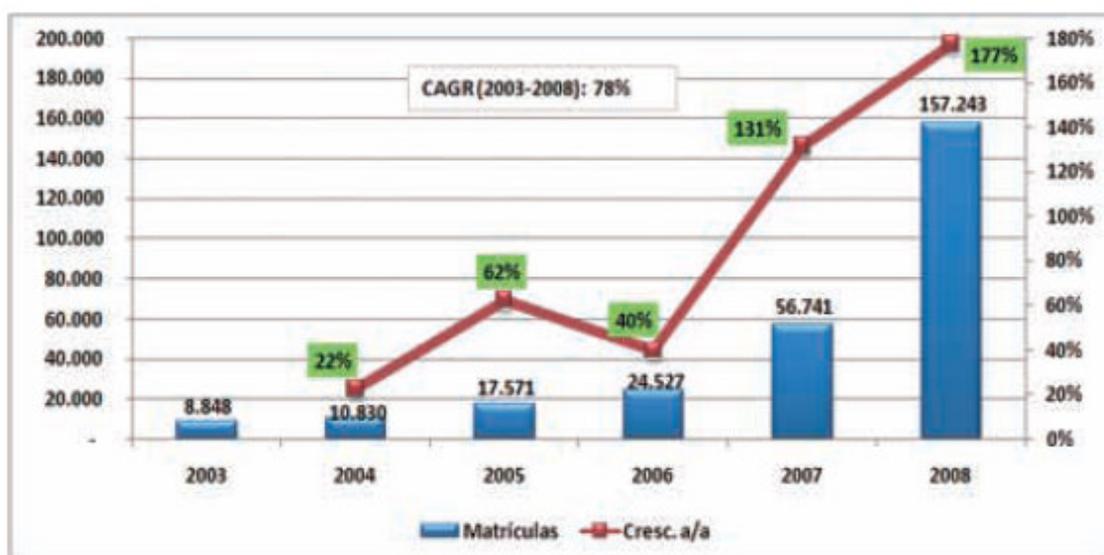
EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ALUNOS

Ao analisarmos a evolução do número médio de alunos matriculados da empresa e o respectivo crescimento ano a ano desde 2003, verificamos que a Anhanguera teve um

crescimento médio composto expressivo no período (78%), também causado pela base inicial pequena.

Mesmo com a aceleração do crescimento orgânico em virtude da entrada de novos investidores em 2005, o processo de abertura de capital (OPA) foi, sem dúvida, o grande acelerador do crescimento conforme podemos verificar no gráfico abaixo. Desse período (2007) em diante, a empresa passou a crescer três dígitos percentuais por ano. Vejamos a evolução no gráfico:

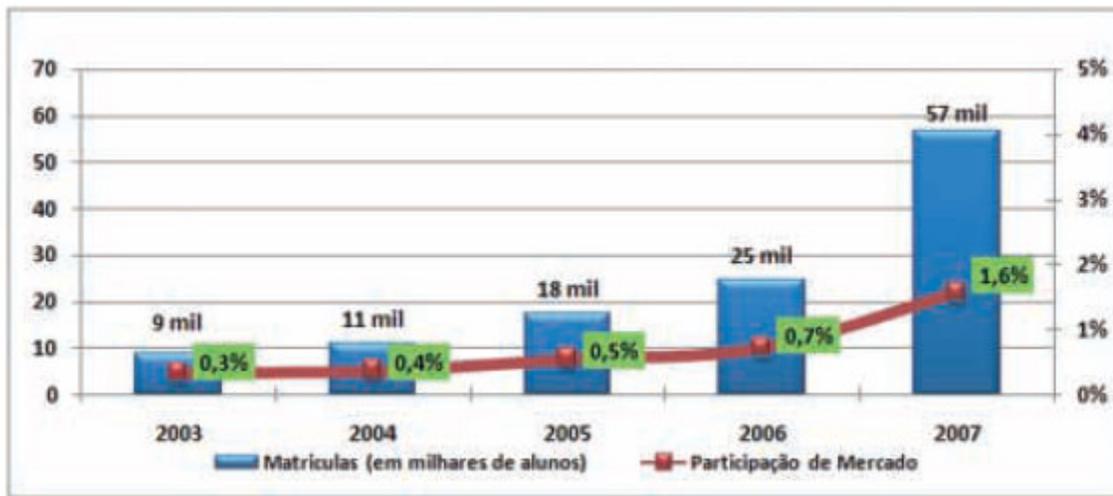
Gráfico 7 – Evolução de Crescimento de Matrículas – Anhanguera



Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

Quando analisamos a evolução das matrículas da empresa em relação à sua participação de mercado (ano a ano) no setor privado do Brasil, verificamos que, mesmo com todo o crescimento da companhia no período de 2003 a 2007 e sendo um dos 3 maiores grupos do ensino superior privado do Brasil, a empresa ainda tinha menos de 2% de participação de mercado em 2007 (último censo divulgado). Esse dado mostra o quanto fragmentado é o setor e como ainda existe muito espaço para consolidação, conforme podemos verificar no gráfico 8

Gráfico 8 – Evolução das Matrículas e Participação no Mercado – Anhanguera

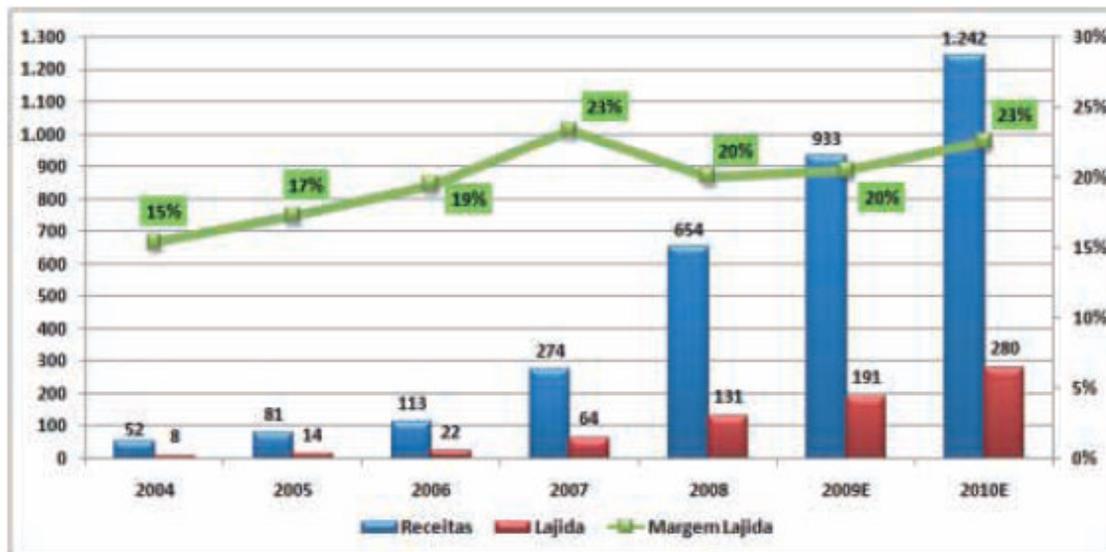


Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa, Prospecto de abertura de capital e Censo 2007 do INEP/MEC.

RESULTADOS FINANCEIROS

Ao analisarmos os resultados financeiros da empresa, confrontando receitas líquidas e Lajida (Ebitda), temos o seguinte cenário:

Gráfico 9 – Evolução das Receitas e Margens – Anhanguera



Fonte: Relatórios trimestrais empresa, prospecto OPA e consenso de mercado/Bloomberg para dados futuros estimados.

Pelo gráfico acima podemos constatar que apesar do crescimento significativo de receita e Lajida (Ebitda) de 2004 a 2010 (estimado), a margem lajida só cresceu até 2007. Isto

acontece porque a companhia está num processo de crescimento que envolve aquisições e novas unidades que não se encontram com as mesmas margens que as unidades anteriores. Isto acarreta piora de margem num primeiro momento – logo após a aquisição – e melhoria ao longo dos anos seguintes em função do trabalho de integração de processos – em unidades adquiridas – e da maturação dos campi – nas unidades novas.

De qualquer forma, os dados de crescimento anual médio ponderado de receitas (70%) e Lajida (81%), no período 2004 a 2010, impressionam porque se mantêm em dois dígitos altos, mesmo com números absolutos muito grandes. O mercado espera que a empresa tenha receitas líquidas acima de um bilhão de reais já em 2010, o que vai significar dez vezes mais do que quatro anos antes.

EVOLUÇÃO DA AÇÃO

Gráfico 10 – Evolução do Preço da Ação – AEDU11



Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

A ação da Anhanguera, que abriu o capital a R\$ 18,00 em março/07, teve uma valorização grande (110%) nos 10 primeiros meses, chegando a R\$ 38,00 em dez/07. Depois disso sofreu uma queda significativa até mar/08, chegando a em torno de R\$ 21,50, devido ao início da crise e a partir de agosto/07, voltou a cair acompanhando os mercados brasileiros e

mundial, chegando ao ponto mínimo de R\$ 9,25 em fev/09. Isto representava uma desvalorização de 49% em relação ao preço da abertura de capital.

A partir daí, com a recuperação da Bovespa, a ação voltou a subir, chegando ao patamar de R\$ 15,30 em 30/04/09, ainda abaixo do preço de abertura, mas fazendo com que o valor da empresa ficasse próximo aos R\$ 2 bilhões, conforme verificamos no gráfico 10.

ESTÁCIO

A EMPRESA

A companhia é a maior empresa do setor de ensino superior no Brasil em número de alunos (mais de 200 mil) e receitas líquidas (próximas a R\$ 1 bilhão), com 4% de participação de mercado. A estrutura é composta de 78 campi em 16 estados, sendo duas universidades, dois centros universitários e 27 faculdades. A empresa tem ainda uma operação no Paraguai com dois mil alunos.

A empresa oferece 90 cursos de graduação nas áreas de Ciências Exatas, Humanas e Biológicas, sendo 45 de graduação tradicional e 45 de graduação tecnológica, segmento onde lidera isoladamente o número de alunos no Brasil, com 10% de participação de mercado, em que o 2º colocado tem 5%. Além da graduação, oferece ainda 140 cursos de pós-graduação lato sensu, cinco cursos de mestrado e um de doutorado em Direito.

A Estácio tem o objetivo de se tornar líder de mercado em todas as cidades onde atua e manter a posição de maior empresa de ensino superior no Brasil. O perfil de seus alunos é bastante diversificado. A grande maioria são jovens trabalhadores de média e média-baixa renda.

HISTÓRIA

A história da empresa começa há 39 anos (1970), com a criação da Faculdade de Direito Estácio de Sá, em homenagem ao fundador da cidade do Rio de Janeiro. A empresa foi fundada como sociedade sem fins lucrativos, pelo magistrado João Uchôa Cavalcanti Netto, sendo hoje o principal acionista do grupo.

Em 1972, a empresa se transformou em Faculdades Integradas Estácio de Sá, com a incorporação de novos cursos superiores e, em 1988, conquistou o status de Universidade.

Em 1992, a empresa iniciou sua expansão pelo município do Rio de Janeiro, com a abertura de um campus no bairro da Barra da Tijuca e, já em 1996, ultrapassou os limites municipais com a criação das unidades nas cidades de Resende, Niterói e Nova Friburgo, no Estado do Rio de Janeiro.

No ano de 1997, a empresa foi pioneira na criação do Instituto Politécnico Universitário – o primeiro centro superior de formação para o trabalho do País. O Instituto foi responsável pela oferta de cursos com foco no ensino de competências e habilidades práticas voltadas para nichos específicos do mercado de trabalho, conhecidos como cursos de graduação tecnológica.

A partir de 1998, a empresa começou sua expansão nacional com a criação dos novos campi/unidades nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Bahia, Pernambuco, Pará e Ceará.

Em 2005 iniciou o processo de transformação das suas subsidiárias para sociedades com fins lucrativos, processo finalizado ao longo de 2007.

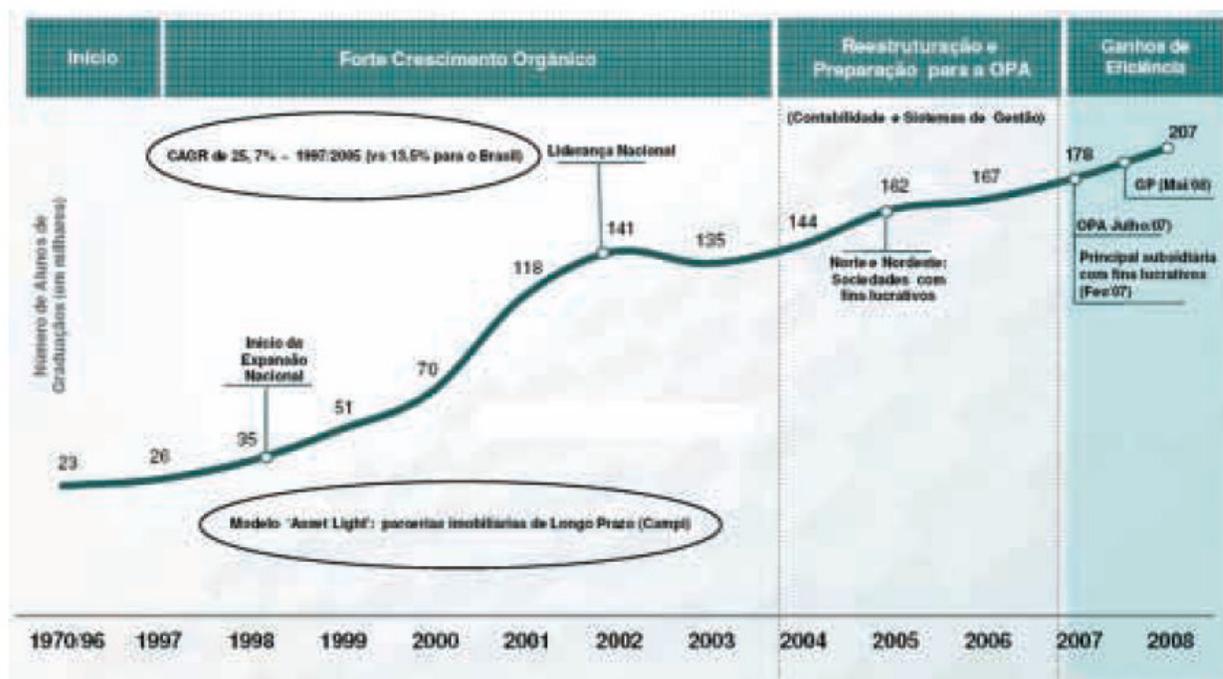
Em 2006 integra duas importantes instituições internacionais em seus programas acadêmicos. Foram estabelecidas parcerias com a École Hôtelière de Lausanne, na Suíça, com concessão de dupla titulação (grau válido nos dois países) em Hotelaria para os seus alunos, e com a Alain Ducasse Formation, na área de Gastronomia.

Em 27 de julho de 2007 a empresa anunciou o início da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Certificados de Depósitos de Ações (Units) de sua emissão (OPA). As Units ofertadas foram negociadas ao preço de R\$ 22,50 (vinte e dois reais e cinquenta centavos) por ação. O valor de venda da oferta primária de ações foi de R\$ 268,2 milhões e a oferta secundária foi de R\$ 178,8 milhões.

Em 20 de agosto de 2007, a Estácio anunciou a aquisição da Irep, Sociedade de Ensino Superior, Médio e Fundamental Ltda., e da Faculdade Radial de Curitiba Sociedade Ltda., mantenedoras do Centro Universitário Radial, uma instituição de ensino com mais de 40 anos de tradição e qualidade, contando com 6 campi na cidade de São Paulo, 1 campus na região do ABC Paulista e 1 campus em Curitiba, com um total de 10.800 (dez mil e oitocentos) alunos.

Em maio de 2008, a empresa de participações GP Investimentos adquire um lote relevante de suas ações e torna-se a 2ª maior acionista, logo após o fundador. (Fonte: portal da empresa – www.estacioparticipacoes.com)

Gráfico 11 – Fatos Relevantes e Evolução do Número de Alunos – Estácio



Fonte: Relatórios da empresa.

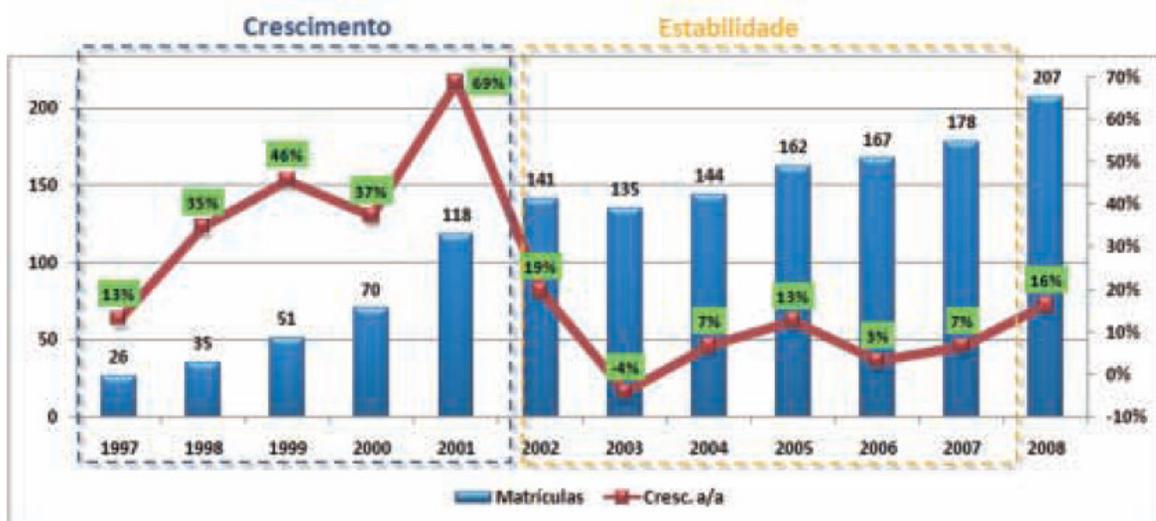
EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ALUNOS

Ao analisarmos a evolução do número de matriculados da empresa e o respectivo crescimento ano a ano verificamos que a empresa teve um crescimento médio composto expressivo no período de 1997 a 2002 (40%), que se estabilizou no período seguinte, 2002-2008, a uma taxa bem menor (7%). A empresa parte de uma base de 26 mil alunos, em 1997 para 207 mil, em 2008.

Por ter atingido o tamanho que tem hoje e ter se tornado a maior empresa do setor de ensino superior no Brasil, a companhia passou a ter mais dificuldades em crescer a taxas tão significativas.

A partir de 2007, com o evento da OPA (Oferta Pública de Ações ou Abertura de Capital), a empresa já mostra nova tendência de crescimento. O gráfico 12 demonstra essa evolução.

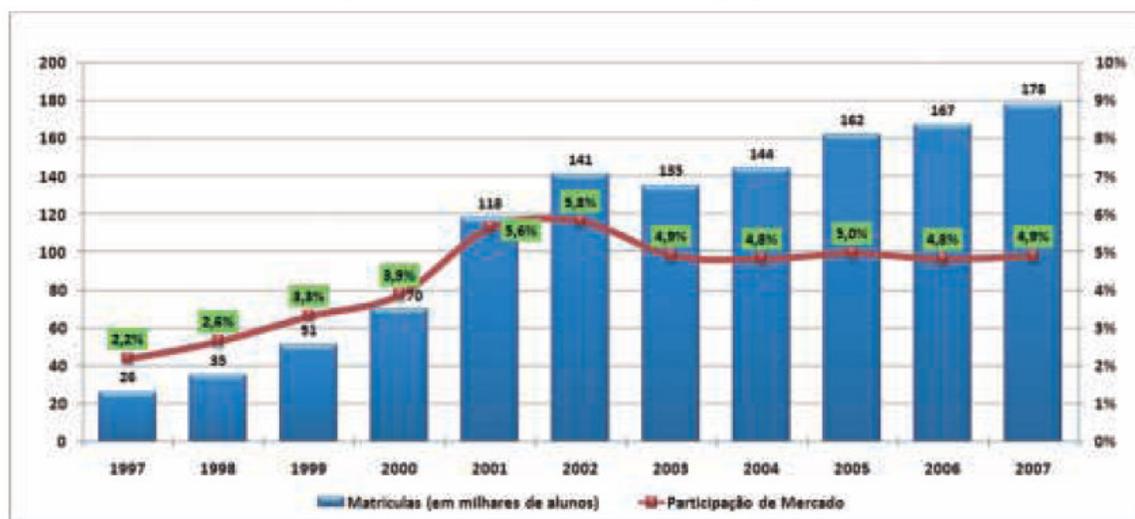
Gráfico 12 – Evolução do Número de Alunos – Estácio



Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

Quando analisamos a evolução das matrículas da empresa em relação à sua participação de mercado somente no ensino privado (ano a ano) no Brasil, verificamos que ela cresceu acima do mercado no período de 1997-2002 e um pouco abaixo de 2002 a 2007 (último censo divulgado).

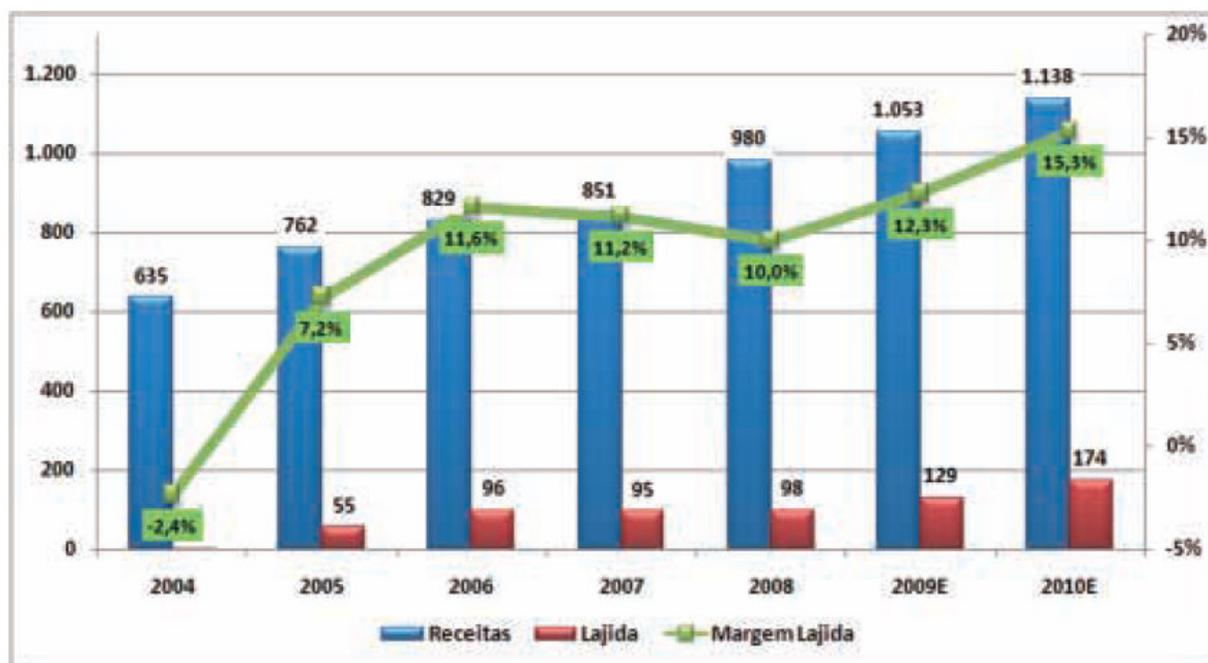
Gráfico 13 – Evolução das Matrículas e Participação no Mercado – Estácio



Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

A Estácio partiu de uma participação de mercado de 2,2%, em 1997, e chegou a ter 5,8% do total de matriculados em 2002, quando teve uma pequena queda que se estabilizou na casa de 5%, conforme podemos verificar no gráfico 13.

Gráfico 14 – Evolução das Receitas e Margens – Estácio



Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

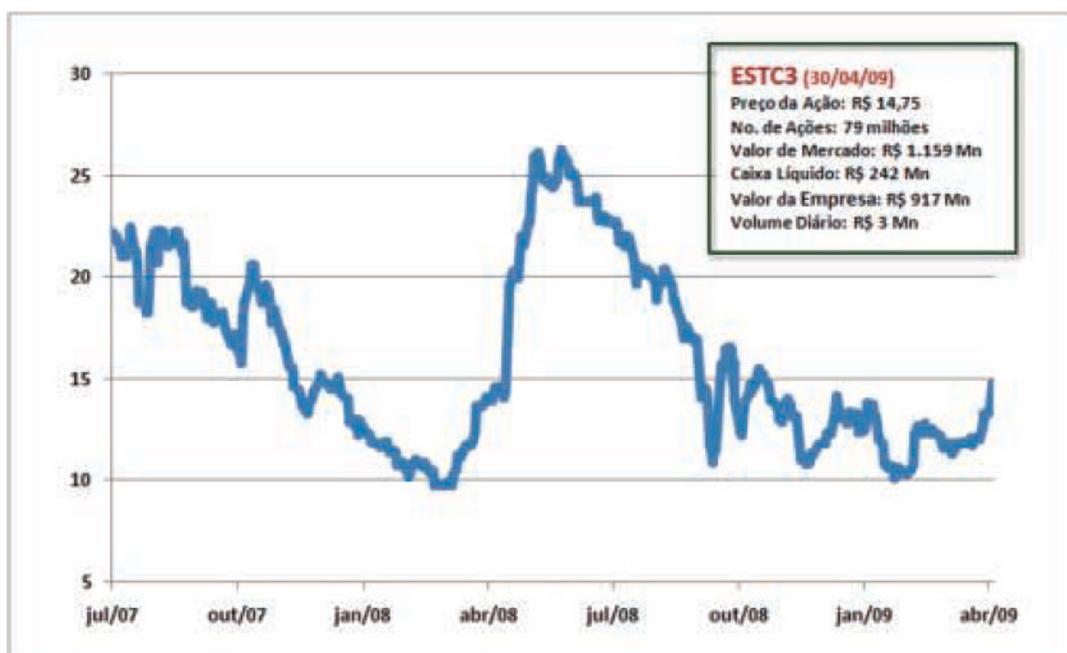
RESULTADOS FINANCEIROS

Ao analisarmos os resultados financeiros da empresa confrontando receitas líquidas e Lajida (Ebitda), fica claro no gráfico acima que o foco da empresa, desde a abertura de capital (OPA ou IPO), tem sido na reestruturação acadêmica e administrativa, uma vez que a empresa não fez aquisições relevantes e, conseqüentemente, as receitas tiveram um crescimento anual médio composto (CAGR) de 8% no período de 2005 a 2010(E). O ano de 2004 não foi considerado no cálculo da média ponderada pelo fato do Ebitda ter sido negativo em 15 milhões de reais. Em compensação, e decorrente do processo de mudanças internas, a margem Lajida no mesmo período saiu de 7,2%, em 2005, para 15,3%, esperada para 2010, com um crescimento médio anual ponderado de 26% (CAGR).

EVOLUÇÃO DA AÇÃO

A ação da Estácio, que abriu o capital a R\$ 22,50, sofreu uma queda significativa até março/08 chegando a em torno de R\$ 9,70, o que representava uma desvalorização de 57%. A partir de maio/08, com a entrada da GP Investimentos na condição de sócio relevante, a ação voltou a subir chegando a R\$ 26,00. A partir de julho/08, com o início da crise financeira, a ação voltou a cair chegando ao ponto mínimo de R\$ 10,00 em fev/09.

Gráfico 15 – Evolução do Preço da Ação – ESTC3



Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

A partir de mar/09, com a recuperação da Bovespa, a ação voltou a subir, estabilizando e chegando a R\$ 14,75 em 30/04/09, conforme verificamos no gráfico a seguir, fazendo com que o valor da empresa ficasse em pouco mais de 1 bilhão de reais.

KROTON

A EMPRESA

A Kroton atua em dois subsegmentos do setor de educação. No primeiro deles, que é Sistema de Ensino, a empresa vende material didático e apoio pedagógico para mais de 650 escolas do ensino fundamental no Brasil e seis no Japão, com 220 mil alunos. Estão entre os 5

maiores competidores desse segmento, com receitas líquidas anuais próximas de R\$ 100 milhões. Atuam no segmento de escolas privadas com a marca Pitágoras e no segmento de escolas públicas com a marca Projecta.

No segundo segmento, que é Ensino Superior, a empresa utilizou a sua experiência e tem um modelo padronizado (escalável) de ensino com qualidade, operando faculdades com os cursos mais demandados pelo mercado. Opera com as marcas Pitágoras (bacharelados para jovens das classes B1/C) e Ined (tecnólogos para jovens trabalhadores das classes C/D) e tem receitas líquidas de R\$ 190 milhões.

Baseada na experiência adquirida com a gestão da rede de escolas geograficamente dispersas, a empresa desenvolveu o modelo de monitoramento de processos e treinamento de professores e gestores para implementar o sistema no ensino superior.

O objetivo da empresa é ser líder e consolidador, em cidades pequenas e médias do Brasil, oferecendo um ensino de qualidade com as marcas Pitágoras e Ined nos cursos mais demandados pelo mercado.

HISTÓRIA

A empresa foi fundada por cinco jovens empreendedores, em 1966, como curso preparatório para o vestibular, na cidade de Belo Horizonte (MG), com foco na qualidade de ensino para jovens interessados em ingressar nas melhores faculdades públicas e particulares.

Em 1971, a empresa começou as operações no ensino básico a partir da criação do Colégio Pitágoras. A partir da década de 1980 expandiu sua atuação gerenciando escolas para grandes empresas, oferecendo ensino a familiares de executivos de grandes empresas em regiões distantes e diversos países: Maurítânia, Iraque, Congo Francês, Equador, Peru e Angola.

A empresa chegou a operar, nessa época, mais de 18 escolas com 25 mil alunos.

Em 1997, iniciou a comercialização de sua tecnologia educacional para escolas associadas, por meio de um pacote de produtos e serviços que abrangia treinamento de professores e gestores, consultoria na implantação de processos de gestão, apoio nas ações de marketing e captação de alunos, conjunto de livros didáticos e processo de avaliação permanente do desempenho da aprendizagem dos alunos.

Em 2001, a empresa norte-americana Apollo International adquiriu uma participação societária na Kroton, aportando investimento de recursos e experiência em gestão educacional no

Ensino Superior. Com isso, a empresa fundou a primeira Faculdade Pitágoras em Belo Horizonte, oferecendo curso de graduação em Administração. Ao final desse ano a Kroton já tinha 332 alunos no ensino superior e um pouco mais de 98 mil alunos na rede de ensino básico.

A metodologia desenvolvida no ensino superior foi concebida e orientada pelo prof. Claudio de Moura Castro, doutor em Economia pela Universidade de Vanderbilt. A empresa também formou um conselho consultivo de notáveis, presidido por ele e composto por Edmar Bacha, Hélio Barros, Ivan Moura Campos, João Batista Araújo Oliveira, Joaquim Falcão, Joel Rennó, Paulo Fleury, Paulo Lemos, Rinaldo Campos Soares e Roberto Macedo. O objetivo do conselho é manter os currículos alinhados com as melhores práticas acadêmicas e de mercado.

Em 2005 a Apollo International, por uma decisão estratégica interna, decidiu interromper todas as suas operações fora dos Estados Unidos e se retirou da sociedade. Os acionistas da empresa naquele momento recompraram a participação na empresa. No mesmo ano a empresa criou o INED, ofertando cursos de graduação tecnológica, com duração de até 2 anos e meio, para adultos trabalhadores das classes C e D, inovando na forma de pagamento da faculdade.

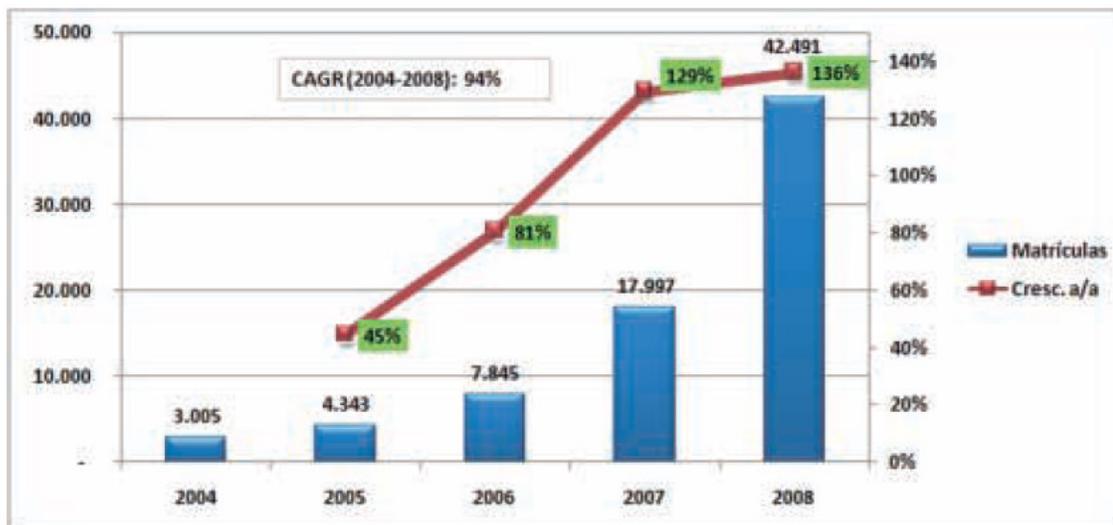
Em julho de 2007 a empresa abriu o capital na bolsa de valores com um pouco mais de 10 mil alunos no ensino superior, iniciando seu processo de expansão de maneira acelerada, para se tornar um dos dez maiores grupos de ensino superior do Brasil em 2009, com mais de 43 mil alunos (Fonte: Relatórios da empresa).

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ALUNOS

Ao analisarmos a evolução do número de matriculados e o respectivo crescimento ano a ano desde 2004, verificamos que a empresa teve um crescimento médio composto expressivo no período (94%), também causado pela base inicial pequena da empresa, uma vez que as operações de Ensino Superior começaram no ano de 2001.

O processo de abertura de capital (OPA) foi, sem dúvida, o grande acelerador do crescimento conforme podemos verificar no gráfico abaixo, quando a empresa passou a crescer três dígitos percentuais por ano. Vejamos a evolução no gráfico:

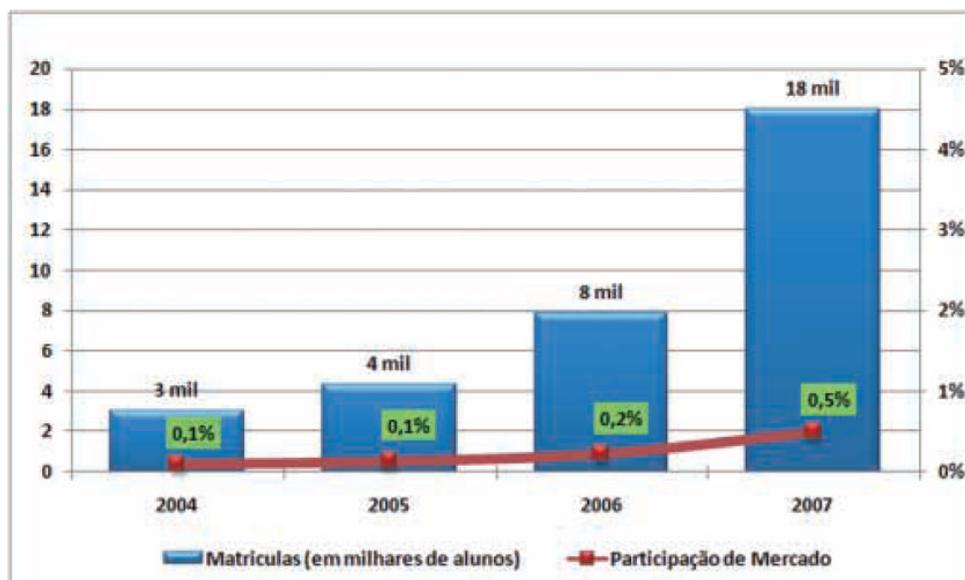
Gráfico 16 – Evolução do Número de Alunos – Kroton



Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

Quando analisamos a evolução das matrículas da empresa em relação à sua participação de mercado (ano a ano) no Brasil, verificamos que, mesmo com todo o crescimento da companhia no período de 2004 a 2007 e sendo um dos 10 maiores grupos do ensino superior privado do Brasil, a empresa ainda tinha menos de 1% de participação de mercado em 2007 (último censo divulgado). Esse dado mostra o quão fragmentado é o setor e como ainda existe muito espaço para consolidação, conforme podemos verificar no gráfico 17.

Gráfico 17 – Evolução das Matrículas e Participação no Mercado – Kroton

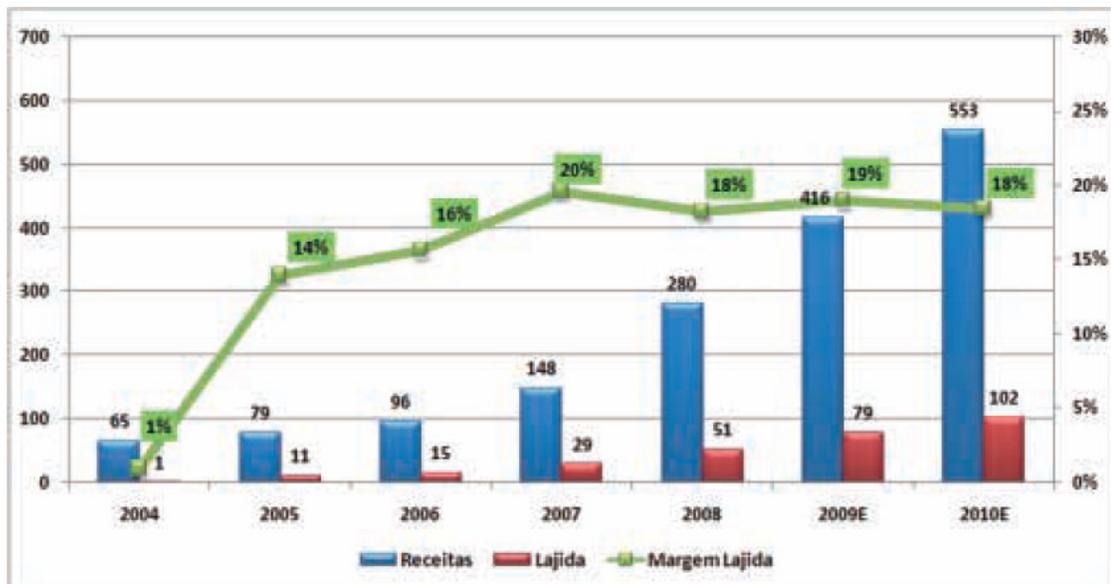


Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

RESULTADOS FINANCEIROS

Ao analisarmos os resultados financeiros da empresa confrontando receitas líquidas e Lajida (Ebitda), temos o seguinte cenário:

Gráfico 18 – Evolução das Receitas e Margens – Kroton



Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

Pelo gráfico acima podemos constatar que, apesar do crescimento significativo de receita e Lajida (Ebitda) de 2004 a 2010 (estimado), a margem Lajida só cresceu até 2007. Isto acontece porque a companhia estando num processo de crescimento que envolve aquisições e novas unidades, estas não se encontram com as mesmas margens que as unidades anteriores. Isto acarreta numa piora de margem num primeiro momento – logo após a aquisição – e melhoria ao longo dos anos seguintes, em função do trabalho de integração de processos – em unidades adquiridas – e da maturação dos campi – nas unidades novas.

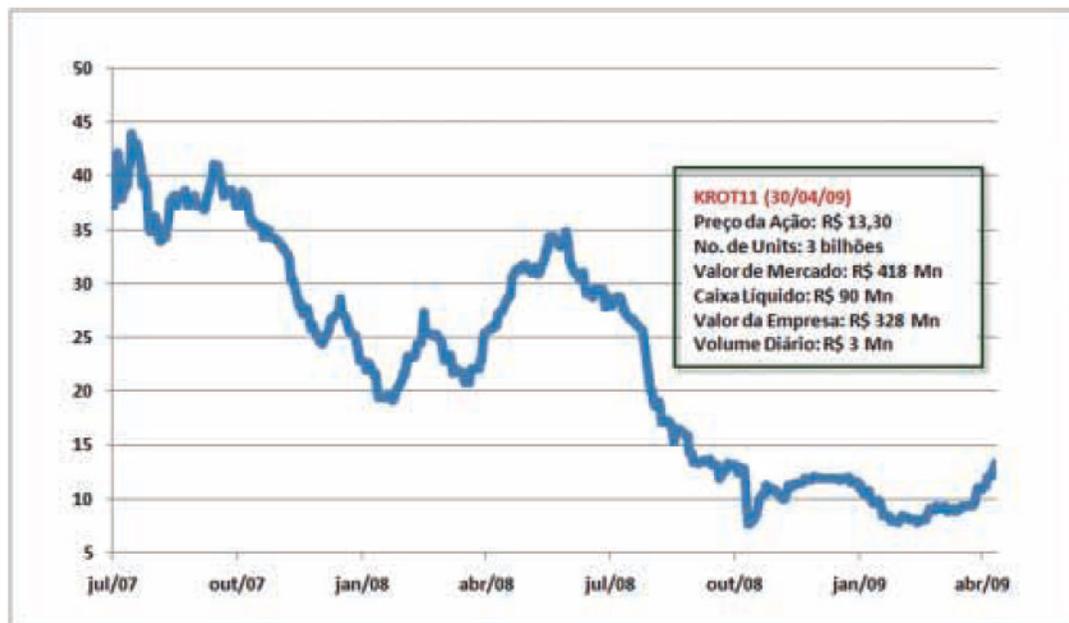
EVOLUÇÃO DA AÇÃO

A ação da Kroton, que abriu o capital a R\$ 39,00, sofreu uma queda significativa até mar/08 chegando a em torno de R\$ 9,50, devido à empresa não ter entregado os resultados prometidos na OPA. A partir de abril/08 a ação voltou a subir, chegando a R\$ 14 em junho/08. A

partir de julho/08, com o início da crise financeira, a ação voltou a cair, chegando ao ponto mínimo de R\$ 5,50, no início de mar/09.

A partir daí, com a recuperação da Bovespa, a ação voltou a subir, chegando ao patamar de R\$ 13,30, em 30/04/09, conforme verificamos no gráfico abaixo:

Gráfico 19 – Evolução do Preço da Ação – KROT11



Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

SEB

A EMPRESA

A SEB atua em cinco subsegmentos do setor de educação que são: (a) Graduação presencial, com 9,3 mil alunos; (b) Graduação a distância, com mais de 23,5 mil alunos; (c) Cursos de pósgraduação lato sensu e cursos para concursos, com 6 mil alunos; (d) Educação básica por meio de escolas próprias de ensino fundamental e médio, com 26 mil alunos; (e) Sistema de ensino (material didático e apoio pedagógico) para escolas do ensino fundamental da rede privada, com 208 mil alunos, e rede pública, com 126 mil alunos.

Com 46 anos de atuação no mercado e o reconhecimento de qualidade no ensino básico por meio de sua marca original COC, a SEB busca crescimento em novos mercados, além

de se expandir naqueles onde já atua. No sistema de ensino básico privado, a empresa atua com as marcas COC e Dom Bosco, dependendo do objetivo, tamanho, público-alvo e mensalidade da escola parceira. No segmento de escolas públicas, atua com a marca NAME – Núcleo de Apoio à Municipalização do Ensino –, fazendo convênios com prefeituras para levar a metodologia pedagógica às escolas das redes municipais. Para a gestão de escolas próprias nas principais capitais, a empresa utiliza a marca COC, que tem reconhecimento de qualidade em educação básica.

Para o ensino superior, seja presencial ou a distância, a empresa também utiliza a marca COC como forma de se beneficiar dos atributos qualitativos da marca no ensino básico e transferi-los para o ensino superior.

No segmento de concursos públicos e jurídicos a empresa atua com a marca Praetorium, que é o nome da companhia adquirida nesse segmento.

A empresa almeja ser a maior rede de sistemas de ensino para os segmentos público e privado, e a maior também em ensino a distância. Seu plano é aproveitar a estrutura de rede existente no Brasil com as escolas para implantar os polos de EAD necessários ao crescimento deste subsegmento. A empresa acredita que o fato de competir nos cinco subsegmentos é uma vantagem competitiva em longo prazo em virtude de exploração de sinergias na rede.

HISTÓRIA

A empresa foi fundada em 1963 como curso preparatório para o vestibular, na cidade de Ribeirão Preto (SP), com o nome de Curso Osvaldo Cruz. Dez anos depois, em 1973, passou a oferecer também cursos para o Ensino Médio. Em 1986 o atual controlador adquiriu as escolas e a gráfica que imprimia o material didático. A partir de 1987 a empresa começou a comercializar o material didático para cidades mais distantes como sistema de ensino e a marca COC, que já era forte na região de Ribeirão, se consolidou em outras cidades no segmento de educação básica.

Em 1991 a empresa entrou no segmento de educação infantil e, em 1994, lançou o projeto Educação 2000, que visava desenvolver uma plataforma tecnológica para uso em sala de aula como forma de ensino inovadora. Essa plataforma, a partir do uso intensivo de laboratórios, conteúdo digital e lousas eletrônicas, tornou-se marca reconhecida de qualidade da empresa no ensino fundamental.

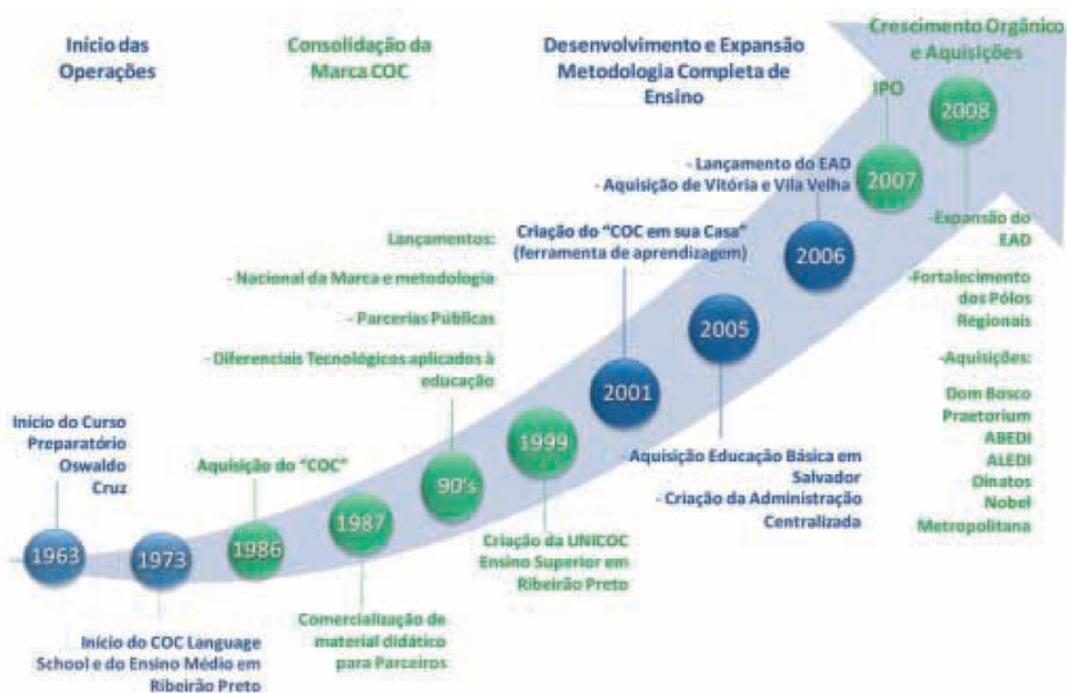
Em 1999 o grupo entrou no ensino superior criando a Unicoc em Ribeirão Preto. A Unicoc se tornou rapidamente referência de qualidade na região, obtendo excelentes resultados tanto no Provão como na OAB.

Em 2005 adquiriram uma escola em Salvador, que marcou o início da expansão da empresa fora do estado de São Paulo. Nesse mesmo ano criaram o Centro de Serviços Compartilhados em Ribeirão, que passou a concentrar as áreas passíveis de ganho de escala, como TI, RH, contabilidade e controladoria.

Em 2006 a empresa criou a TeleSala, que seria o embrião da área de ensino a distância do grupo, e adquiriu escolas de ensino básico em Vitória e Vila Velha dando continuidade ao plano de expansão.

No início de 2007, a empresa fez uma organização societária, criando a holding SEB Participações S/A, onde foram concentradas as participações acionárias dos controladores para viabilizar a abertura de capital que aconteceria em outubro do mesmo ano. Segue gráfico da evolução histórica do grupo:

Gráfico 20 – Evolução Histórica do Grupo SEB



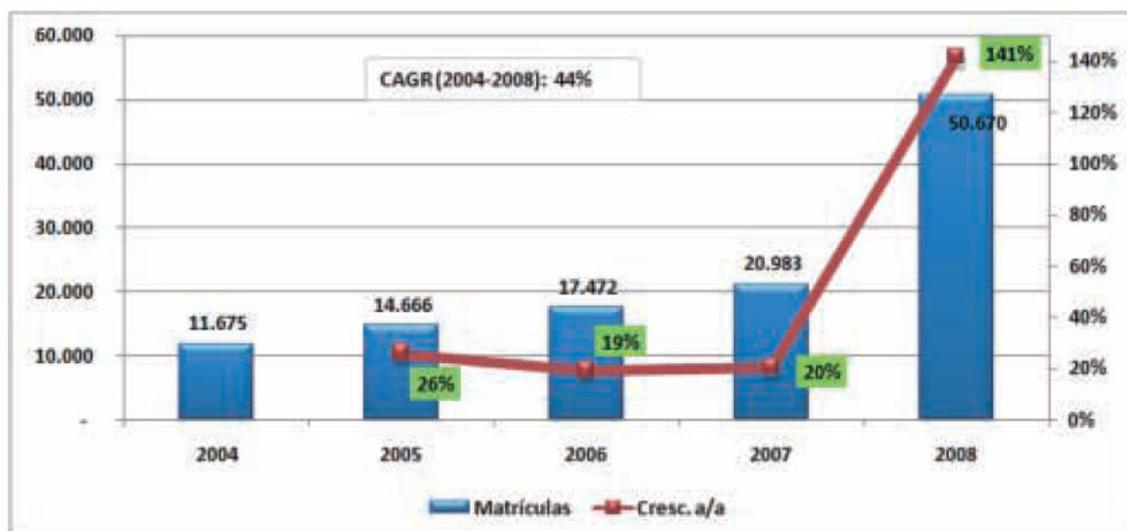
Fonte: portal da empresa – www.sebsa.com.br

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ALUNOS

Ao analisarmos a evolução do número médio de alunos matriculados da empresa e o respectivo crescimento ano a ano desde 2004, verificamos que a empresa teve um crescimento médio anual composto de 44% no período.

A empresa já vinha crescendo a uma taxa de 20% ao ano em número de matrículas, mas podemos verificar que a abertura de capital (OPA), em 2007, foi o grande alavancador do crescimento, conforme podemos verificar no gráfico abaixo. Os dados consideram somente os alunos de unidades próprias da empresa, sejam de educação básica ou superior. Não consideram os alunos de parcerias do sistema de ensino. Vejamos a evolução no gráfico:

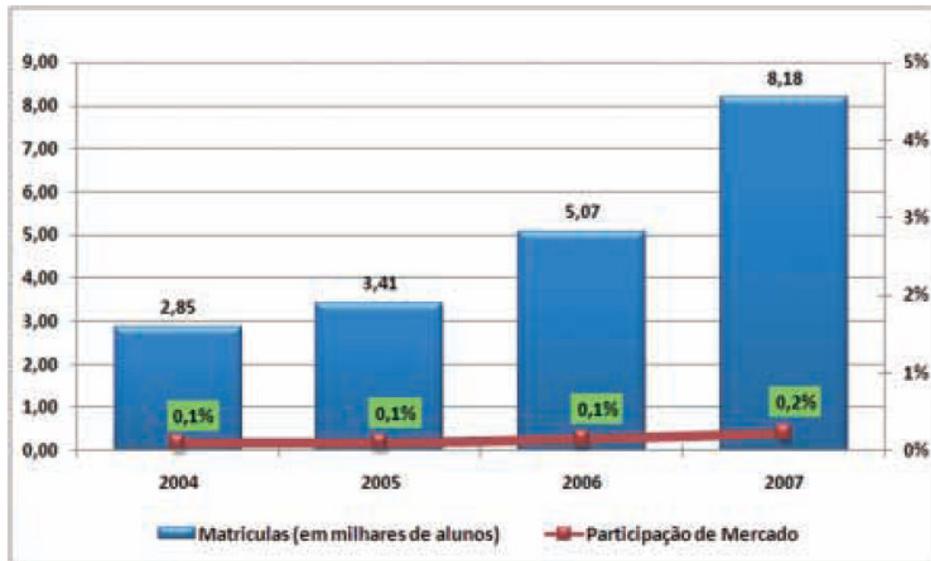
Gráfico 21 – Evolução do Número de Alunos – SEB



Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

Quando analisamos a evolução das matrículas da empresa somente no segmento de ensino superior em relação à sua participação de mercado (ano a ano) no setor privado do Brasil, verificamos que sua participação de mercado ainda é muito pequena. A empresa acredita que o crescimento das matrículas de graduação a distância pode acelerar essa taxa de 2008 em diante. Vejamos os dados no gráfico 22.

Gráfico 22 – Evolução das Matrículas e Participação no Mercado – SEB

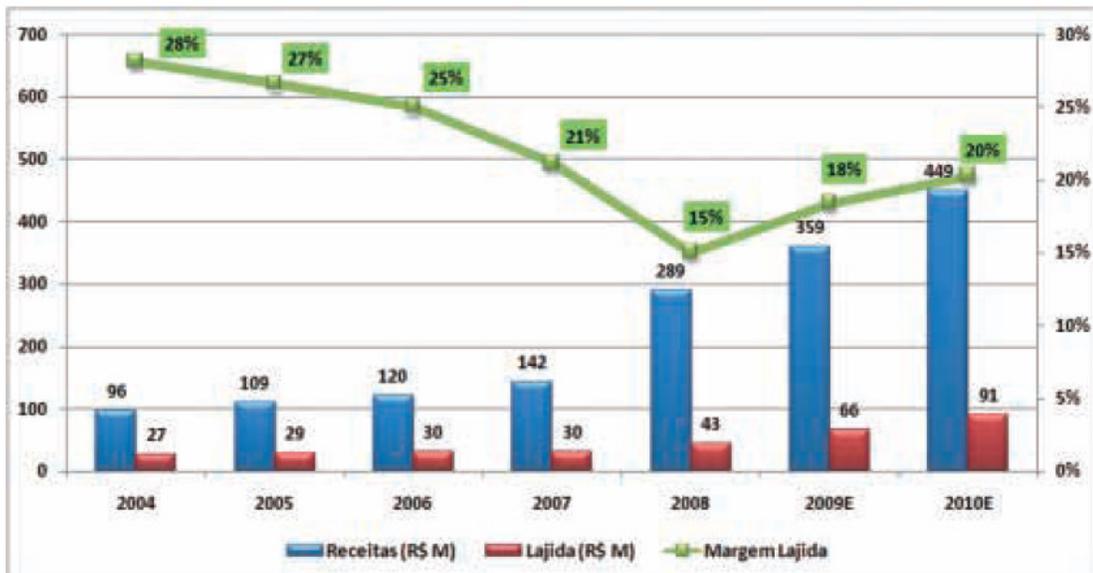


Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa, Prospecto de abertura de capital e Censo 2007 do INEP/MEC.

RESULTADOS FINANCEIROS

Ao analisarmos os resultados financeiros da empresa, confrontando receitas líquidas e Lajida (Ebitda), temos o seguinte cenário:

Gráfico 23 – Evolução das Receitas e Margens – SEB



Fonte: Relatórios trimestrais de resultado da empresa, prospecto de OPA e consenso de mercado Bloomberg para os dados futuros estimados.

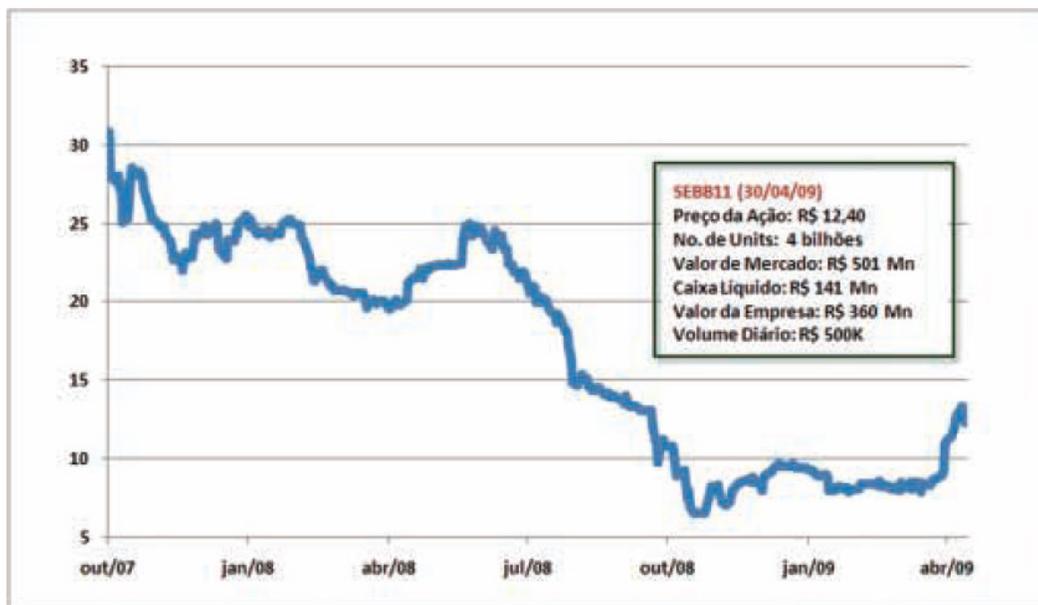
Pelo gráfico acima podemos constatar que, apesar do crescimento significativo de receita a partir de 2008, a margem Lajida (Ebitda) vem caindo ao longo do tempo. Parte desta situação é causada pelo processo de crescimento que envolve aquisições de empresas com margens menores, parte pela dificuldade da empresa em reduzir despesas gerais e administrativas pós-aquisições.

Como podemos verificar nos dados acima, o mercado espera que a empresa consiga melhorar sua margem já a partir de 2009, revertendo para os resultados da empresa os ganhos de escala que o crescimento deveria trazer. Outro dado relevante é que a empresa deve quadruplicar de tamanho no período 2005 a 2010, o que não deixa de ser um belo crescimento.

EVOLUÇÃO DA AÇÃO

A ação da empresa, que abriu o capital a R\$ 33,00 em outubro/07, teve uma desvalorização desde o início (-42%), em decorrência do começo da crise financeira, chegando a R\$ 19,00 em abril/08. Com a aceleração da crise financeira a partir de julho/07, a ação sofreu nova queda, chegando ao ponto mínimo de R\$ 6,50 em novembro/08, o que representou uma queda de 80% em relação ao preço da abertura de capital.

Gráfico 24 – Evolução do Preço da Ação – SEBB11



Fonte: Relatório trimestral de resultado da empresa e Prospecto de abertura de capital.

A partir daí, com a recuperação da Bovespa, a ação voltou a subir, chegando ao patamar de R\$ 12,40 em 30/04/09, ainda abaixo do preço de abertura, mas fazendo com que o valor da empresa ficasse próximo aos 500 milhões de reais, conforme verificamos no gráfico 24.

Aquisições do Setor

As oportunidades de expansão e consolidação do mercado brasileiro de educação também chamaram a atenção de grupos internacionais. Entre os exemplos de entradas mais recentes (últimos cinco anos) de grupos internacionais que ingressaram no setor ensino superior brasileiro através de aquisições de instituições já existentes, temos:

(i) Whitney International University System: Em novembro de 2006 firmou parceria com o Centro Universitário Jorge Amado e no primeiro semestre de 2011 com a Universidade Veiga de Almeida, ambos no estado da BAHIA;

(ii) Laureate International Universities: Em dezembro de 2005 adquiriu a ISCP Sociedade Educacional S.A. (Universidade Anhembi Morumbi, em São Paulo) e recentemente adquiriu uma série de universidades de menor porte:

- BSP Business School São Paulo Ltda. (São Paulo - SP);
- Escola Superior de Administração e Economia S.A. – ESADE (Porto Alegre - RS);
- Faculdade dos Guararapes – FG (Jaboatão dos Guararapes - PE);
- Faculdade Potiguar da Paraíba – FPB (João Pessoa – PB);
- Faculdade Unida da Paraíba – UNPB (João Pessoa – PB);
- Universidade Potiguar – UNP (Natal - RN);
- UNINORTE (Manaus - AM);
- Instituto Brasileiro de Medicina de Reabilitação - UNI-IBMR (Rio de Janeiro - RJ);
- UNIFACS (Salvador - BA);
- Sociedade de Educação Ritter dos Reis – UniRitter (Porto Alegre - RS).

(iii) Devry Brasil: desde sua entrada no Brasil em 2009 o grupo adquiriu quatro instituições de ensino:

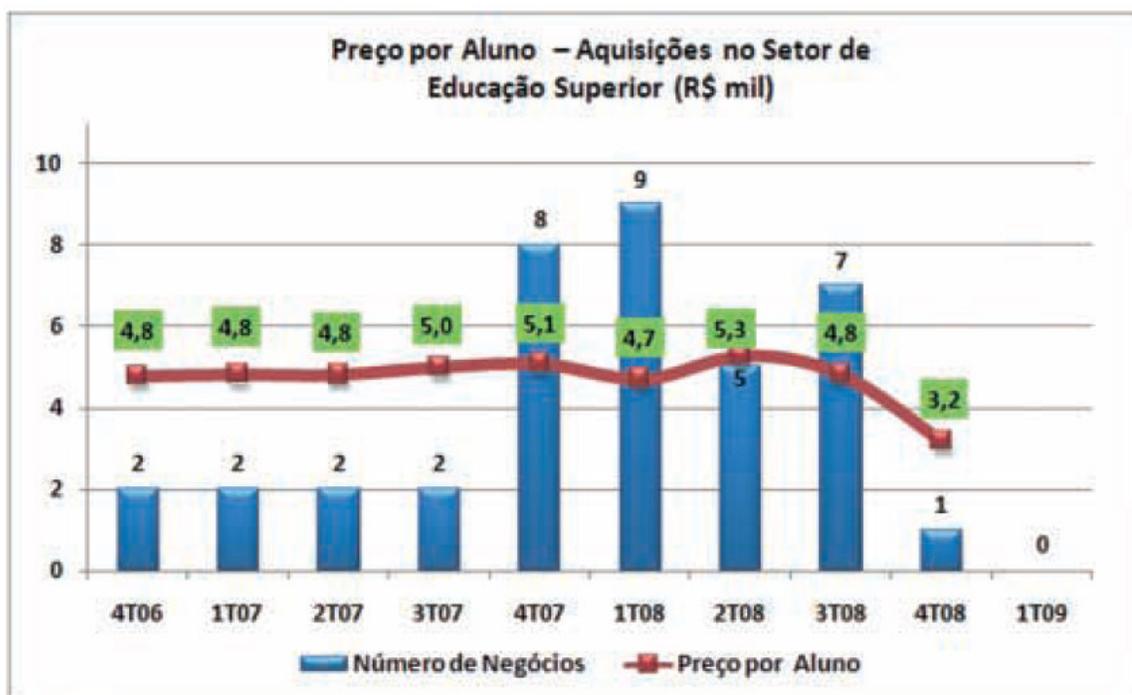
- Faculdade Boa Viagem – FBV (Recife – PE);
- Faculdade Ruy Barbosa (Salvador – BA);
- Faculdade Fanor (Fortaleza – CE);
- Faculdade Área 1 (Salvador – BA).

Apesar do grande número de operações de aquisições ocorridas nos últimos anos, a estrutura de mercado e as grandes companhias dão sinais de que este processo de consolidação do setor está apenas no começo e o setor ainda deve passar por transformações relevantes nos próximos anos.

HISTÓRICO DAS TRANSAÇÕES

Ao analisarmos as aquisições feitas de ensino superior pelas empresas listadas na bolsa de valores, a partir do último trimestre de 2006 até o primeiro de 2009, temos o seguinte quadro:

Gráfico 25 – Relação Preço/Aluno nas Aquisições do Setor de Educação Superior



Fonte: Hoper Estudos de Mercado

Pelo quadro acima verificamos que o número de negócios era, na média, de dois por trimestre até o terceiro trimestre/07. A partir daí, as empresas motivadas pela injeção de recursos

que receberam com a abertura de capital, iniciaram um processo acelerado de aquisições, fazendo com que a média de transações por trimestre pulasse para sete durante quatro trimestres consecutivos. Com o início da crise financeira no terceiro trimestre de 2008, as aquisições sofreram uma desaceleração, quando só foi registrada uma transação no último trimestre de 2008 e nenhuma no primeiro de 2009, de ensino superior nas empresas listadas em bolsa.

Ao divulgarem em 100% dos casos o preço pago e o número de alunos adquiridos, as empresas abertas acabaram transformando o preço por aluno no parâmetro de comparação mais citado pelo mercado. Nas 14 transações listadas acima, em 2007, o preço médio pago por aluno foi de R\$ 4.930. Já em 2008 tivemos 22 transações ao preço médio de R\$ 4.500, uma queda de 9% nesse indicador e com uma curva de tendência de queda onde a média já vinha caindo desde o terceiro trimestre e fechou o ano com uma transação de R\$ 3.190 por aluno.

É importante destacar que, apesar de esse indicador ser o mais divulgado, ele não faz parte do processo de avaliação da maioria das empresas compradoras, sejam estratégicos – outros competidores nacionais ou estrangeiros –, fundos de participação em empresas ou outros compradores. O critério de avaliação utilizado na grande maioria dos casos é o fluxo de caixa descontado a partir de uma projeção financeira dos dados da empresa adquirida. Como esta avaliação é sigilosa e seus parâmetros são informações estratégicas para compradores e vendedores, o resultado é que o mercado avalia a partir dos únicos dados que são divulgados pelas empresas.

O mais recente negócio do setor de educação ocorreu em junho deste ano, com a compra de 50% da Pitágoras Administração e Participação (PAP), holding que detém 55% das ações da Kroton, pela empresa de private equity Advent Internacional por R\$ 280 milhões, sendo R\$ 220 milhões via aumento de capital por meio de colocação privada de ações.

A Advent é uma das principais empresas de private equity com atuação na América Latina, com mais de R\$ 6 bilhões de investimentos na região desde 1997. Com a entrada da Advent, a Kroton passa ter um fundo de private equity compartilhando a sua gestão, como já acontece com as empresas listadas Anhanguera Educacional, gerenciada pelo Pátria, e a Estácio de Sá, que é controlada pelo GP.

A AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS

As empresas listadas em bolsa pagam pelas aquisições preços que podem gerar valor a seus acionistas. Um segundo método de avaliação utilizado pelas empresas é a comparação por múltiplos. Os preços das aquisições são comparados com os múltiplos pelos quais as empresas são avaliadas em bolsa. Assim, o preço de uma ação multiplicado pelo número de ações vai indicar o valor de mercado da empresa na bolsa. Esse valor, dividido pelo lucro da empresa num determinado período, vai gerar o indicador Preço/Lucro mais conhecido como P/L ou P/E (price/earning, em inglês). Da mesma forma, o Lajida (Ebitda em inglês) também é usado como parâmetro de comparação. A diferença é que, neste caso, do valor da empresa é acrescida a dívida ou subtraído o caixa líquido para chegarmos ao valor da empresa que, dividido pelo Lajida do período, vai resultar no Valor/Lajida ou EV/Ebitda (Enterprise Value per Ebitda, em inglês).

Esse é um dos motivos pelos quais uma crise como a que estamos passando provoca a diminuição das aquisições, além das questões macroeconômicas, como restrição de crédito, aumento de juros, etc. Quando o preço da ação de uma empresa sofre uma desvalorização muito grande, seus valores de mercado e valores de empresa acompanham a queda. Assim, ela passa a ser avaliada pelos novos parâmetros de múltiplos e suas aquisições serão avaliadas por investidores e pelo mercado, nas mesmas bases. Sendo os vendedores, em geral, donos de pequenas e médias empresas/instituições, eles não veem muito sentido em acompanhar essa oscilação de preços, razão pela qual os preços propostos caem e os negócios acabam suspensos.

Tabela 10 – Múltiplos das Empresas do Setor de Educação no Brasil e nos EUA

Empresa	Código	Preço por Ação	Calxa		Valor de Mercado	Valor da Empresa	PREÇO LUCRO (P/L)			EV/EBITDA		
			Número de ações	Líquido 2009			2008	2009	2010	2008	2009	2010
Brasil												
Estacio	ESTC3	R\$ 14,75	78,6	190	1.159	969	12,3	10,3	8,2	9,0	7,5	5,6
Ananguera	AEDU11	R\$ 15,30	120,4	(83)	1.842	1.925	21,3	15,5	10,4	14,5	10,0	7,0
Kroton	KROT11	R\$ 13,30	31,5	90	418	328	10,3	8,3	5,8	6,4	4,1	3,2
SEB	SEBB11	R\$ 12,40	40,4	135	501	366	11,9	9,3	6,9	8,1	5,7	4,3
Estados Unidos												
Career Education	CECO	US\$ 22,04	89,8	461	1.978	1.517	29,0	19,6	13,9	9,1	7,0	5,4
ITT Educational	ESI	US\$ 100,77	38,8	203	3.912	3.710	20,0	13,9	12,0	10,9	7,8	6,7
Devry	DV	US\$ 42,56	71,6	277	3.048	2.771	23,3	18,3	14,7	13,1	9,7	7,9
Apollo Group	APOL	US\$ 62,95	159,1	394	10.013	9.620	21,8	15,6	12,9	11,9	8,3	6,9

Fonte: Hoper Estudos de Mercado

Uma segunda vantagem de utilizarmos os múltiplos como indicadores de avaliação é que eles permitem a comparação de empresas listadas em bolsa de diferentes países, uma vez que o indicador é o múltiplo que está baseado nos preços, resultados e moedas locais de cada uma das empresas.

Para um melhor entendimento desses conceitos utilizamos como parâmetro os preços das ações das quatro empresas brasileiras de educação listadas em bolsa e quatro americanas, com preços por ação de 30/04/2009 e dados retirados da Bloomberg, gerando a tabela 10.

Para se chegar ao cálculo dos múltiplos foram utilizadas as projeções de dados de consenso de mercado disponíveis na Bloomberg. O preço lucro da Anhanguera em 2009 (10,3) é o resultado da divisão do valor de mercado da empresa pelo lucro projetado pelo consenso de mercado para 2009.

Por exemplo, tendo como parâmetro 2009, podemos dizer que a ação da Anhanguera estava sendo negociada em 30/04/09 a 15,5x (quinze vezes e meia) seu lucro projetado para 2009 que é muito próximo do múltiplo pelo qual a ação da Apollo Group estava sendo negociada no mesmo dia na bolsa americana (15,6x).

Com base nessa tabela podemos fazer diversas análises comparativas entre as empresas e ver quem o mercado precifica mais caro ou mais barato, comparando umas empresas com as outras, dependendo de seus múltiplos de avaliação.

A CONSOLIDAÇÃO NO SETOR DE ENSINO PRIVADO

A consolidação de empresas do ensino superior privado no Brasil apresenta uma evolução sem precedentes na história mundial. O setor de educação privada vem se transformando, de um negócio extremamente pulverizado, em um negócio de grandes players e grande concentração.

O setor tem mais de 2.000 instituições de ensino pertencentes a pouco mais de 1.600 empresas (mantenedoras), que dividem um bolo de mais de 4 milhões de alunos (contando com o ensino a distância). Há 10 anos, as 20 maiores empresas detinham em torno de 14% do mercado (total de alunos). Atualmente, essas 20 empresas detêm mais de 35% do mercado de educação superior. Destacando apenas os grupos consolidadores, observa-se que 17 grupos possuem 27,4% de market share e 24,1% do faturamento total do setor.

O marco da aceleração das operações de compra e venda de instituições de ensino foi o IPO da Anhanguera Educacional, em março de 2007. A partir dessa data, pouco mais de 70 negócios foram realizados no setor. No segundo semestre de 2008, as negociações se arrefeceram em função da crise financeira mundial, iniciando um período de relativa estagnação que deve durar até o início do segundo semestre de 2009, quando os negócios de compra e venda de IES devem ser retomados.

A maioria dos negócios no setor deve ocorrer com instituições de médio porte, entre mil e 3 mil alunos, alguns negócios com IES de 3 a 10 mil alunos e pouquíssimos com IES acima de 10 mil alunos, pois existem apenas 9 instituições desse porte no perfil das negociáveis.

O esperado para os próximos anos é a efetivação de negócios entre os grupos consolidadores (grandes fusões ou aquisições). Dos 17 pretendidos consolidadores, deverão resultar não mais de 12 grupos educacionais, detendo, até o ano de 2015, mais de 50% do mercado (market share de alunos matriculados).

Tabela 11 – Ranking dos Grupos Consolidadores do Ensino Superior Privado no Brasil

Ranking dos Grupos Consolidadores do Ensino Superior Privado no Brasil					
Posição no Ranking	Nome do Grupo Consolidador	Faturamento 2008 E (receita líquida em R\$ milhões)	Participação no Faturamento do Setor de Ensino Superior Privado	Estimativa Atual de Alunos na Graduação Presencial (em milhares)	Participação no Mercado (market share)
Total do Setor de Ensino Superior Privado		24.100	100,0%	3.900	100,0%
1	Di Gênio (UNIP + holding de 41 faculdades)	1.012	4,2%	197	5,1%
2	Estácio Participações	980	4,1%	207	5,3%
3	Anhanguera Educacional	654	2,7%	130	3,3%
4	Laureate International	425	1,8%	73	1,9%
5	Universidade Nove de Julho - Uninove	366	1,5%	92	2,4%
6	SEB	289	1,2%	9	0,2%
7	IUNI EDUCACIONAL	284	1,2%	46	1,2%
8	Kroton	280	1,2%	43	1,1%
9	Grupo UNICSUL (Universidade Cruzeiro do Sul)	276	1,1%	32	0,8%
10	Grupo Anima	254	1,1%	39	1,0%
11	Grupo UNIVERSO (Universidade Salgado de Oliveira)	235	1,0%	53	1,4%
12	Grupo UNIBAN (Universidade Bandeirantes)	226	0,9%	70	1,8%
13	UB Participações	120	0,5%	17	0,4%
14	Grupo Universitário Maurício de Nassau	115	0,5%	24	0,6%
15	Grupo IBMEC	110	0,5%	11	0,3%
16	Grupo Splice	102	0,4%	14	0,4%
17	Fanor (DeVry)	80	0,3%	12	0,3%
Total		5.808	24,1%	1.069	27,4%

Fonte: Hoper Estudos de Mercado

A principal característica dos consolidadores, quando comparados às IES isoladas, é a maior eficiência em gestão. A melhor gestão e a tradicional economia de escala, explicam os resultados de Ebitda e a melhor margem líquida por parte dos consolidadores.

Tabela 12 – Indicadores Financeiros dos Grupos Consolidadores do Ensino Superior Privado no Brasil

Indicadores Financeiros dos Grupos Consolidadores do Ensino Superior Privado no Brasil					
Posição no Ranking	Nome do Grupo Consolidador	Faturamento 2008 E (receita líquida em R\$ milhões)	Valor Médio das Mensalidades	EBITDA 2008 E	Margem Líquida 2008 E
Total do Setor de Ensino Superior Privado		24.100	457,00	7,2%	4,5%
1	Di Gênio (UNIP + holding de 41 faculdades)	1.012	533,00	-	-
2	Estácio Participações	980	451,00	10,0%	7,3%
3	Anhanguera Educacional	654	445,00	20,0%	12,1%
4	Laureate International	425	566,00	24,0%	17,0%
5	Universidade Nove de Julho - Uninove	366	381,00	13,0%	8,0%
	SEB	289	711,00	23,0%	16,1%
7	IUNI EDUCACIONAL	284	515,00	25,8%	20,8%
8	Kroton	280	482,00	18,4%	17,5%
9	Grupo UNICSUL (Universidade Cruzeiro do Sul)	276	690,00	20,0%	14,0%
10	Grupo Anima	254	597,00	18,0%	11,0%
11	Grupo UNIVERSO (Universidade Salgado de Oliveira)	235	435,00	-	-
12	Grupo UNIBAN (Universidade Bandeirantes)	226	314,00	-	-
13	UB Participações	120	590,00	14,0%	8,0%
14	Grupo Universitário Maurício de Nassau	115	440,00	42,0%	34,0%
15	Grupo IBMEC	110	840,00	23,0%	17,0%
16	Grupo Splice	102	595,00	-	-
17	Fanor (DeVry)	80	580,00	22,0%	15,0%
Total		5.808	533,00		

Fonte: Hoper Estudos de Mercado

Até o momento, os consolidadores vêm ganhando mercado com relativa facilidade nos locais onde compram ou abrem instituições. Isso se deve aos seguintes fatores:

- Na maioria das cidades ainda há apenas um ou dois grupos consolidadores, e a competição entre eles ainda não é muito acirrada.
- O sistema de inteligência de mercado dos grupos consolidadores geralmente é muito melhor do que o das demais IES. Apresentam, entre outros fatores, portfólio de cursos mais adequado, preços mais competitivos, comunicação mais direcionada, segmentação de público mais precisa e boa localização dos campi.

Um grande grupo consolidador leva diversas vantagens ao competir com IES de pequeno e médio porte ou com IES comunitárias e/ou confessionais. Essas vantagens são:

- Gestão mais profissionalizada, com maior ênfase no controle de custos.
- Relativa economia de escala (manifestada na compra de insumos educacionais, back office integrado e padronização acadêmica).
- Valores de mensalidades mais competitivos.
- Maior agressividade na comunicação com o mercado.
- Maior disponibilidade de capital para investimentos em expansão.

O principal e mais importante fator crítico para o sucesso de um grupo consolidador é ter um plano de expansão consistente e coerente. Comprar pode caracterizar uma ação de alto risco para um grupo sem visão estratégica.

Poder comprar e acertar na compra são dois elementos vitais para o sucesso dos consolidadores no curto prazo. Ainda há tempo para os grupos consolidadores aumentarem significativamente a participação no mercado em regiões onde compram IES. Além de comprar bem, é necessário entrar organicamente (de maneira rápida e precisa) nas cidades estratégicas para o seu plano de expansão, onde não foi possível a compra de outras IES.

Dentro de, aproximadamente, 24 meses as possibilidades de aquisições deverão se tornar mais escassas e o crescimento da participação no mercado (market share) ficará mais restrito, devido ao maior nível de competitividade. Nas principais cidades haverá, pelo menos, três ou quatro players mais competitivos.

Neste momento, o fator crítico de sucesso é o nível de gestão do consolidador. A diferença competitiva ocorre entre os que possuem maior ou menor nível de gestão profissional. Cada vez mais, a eficácia da gestão será medida nos detalhes, e o nível de exigência será maior.

Nos próximos anos, a presença de uma unidade dos consolidadores nas principais praças já deverá estar estabelecida e definida (o mapa competitivo estará traçado). A gestão profissional será pré-requisito e o grande elemento diferenciador será o valor da MARCA, construído ao longo do processo. Gestão da marca será a palavra de ordem. A sustentabilidade competitiva das IES, no médio e longo prazo, está diretamente ligada à construção de uma imagem de credibilidade junto ao público-alvo e a sociedade em geral.

3.3 Análise de Mercado Relevante e Condição de Entrada no Setor de Ensino

Considerando o grande número recente de atos de concentração no setor de educação, esta seção pretende apresentar a discussão sobre dois temas importantes para a análise do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) nas análises destes processos: Mercado Relevante e Condição de Entrada.

Os mercados relevantes nesse setor vinham, historicamente, sendo definidos, quanto à dimensão do produto, como a prestação de serviços de ensino superior privado e, quanto à dimensão geográfica, por estado. Em 10.8.2011, ao decidir o caso entre Central Abril Educação e Participações Ltda. e Sistema P.H. de Ensino Ltda. (Ato de Concentração nº 08012.004591/2011-28), no entanto, o CADE passou a adotar outro entendimento quanto à determinação da dimensão geográfica dos mercados relevantes do setor de educação. Na ocasião, o Cons. Relator Elvino de Carvalho Mendonça apresentou metodologia para definição de mercados relevantes do ponto de vista geográfico para os segmentos de ensino fundamental, ensino médio e cursos pré-vestibulares. De acordo com essa metodologia, seriam solicitados dados sobre a localização de moradia dos estudantes em relação às unidades de ensino adquiridas, para então verificar “os percentuais de alunos por bairros do município onde se localiza cada unidade, bem como os percentuais de alunos provenientes de outros municípios” e determinar o raio de influência de cada unidade de ensino. Segundo o Conselheiro, “[o] raio de influência refere-se à distância até onde se pode localizar a maior concentração de alunos a partir da unidade de ensino adquirida e a dimensão geográfica do mercado relevante refere-se ao espaço geográfico onde existe a maior concentração de alunos em torno da unidade de ensino adquirida.”

No que se refere ao setor de ensino superior, um novo entendimento do CADE quanto à determinação do mercado relevante, tanto do ponto de vista geográfico como do produto, foi inaugurado em 7.12.2011, com a decisão sobre a operação entre a ANHANGUERA EDUCACIONAL e a Sociedade Educacional Plínio Leite S/S Ltda. (Ato de Concentração nº 08012.000046/2011-62).

Em voto-vista, o Conselheiro Elvino de Carvalho Mendonça propôs que, sob a ótica do produto, os mercados relevantes de ensino superior na modalidade de graduação presencial fossem definidos por curso ofertado pelas instituições de ensino envolvidas. A proposta baseou-

se na taxa de rotatividade entre cursos de uma mesma instituição de ensino (em média abaixo de 2%) e em alegados entraves estruturais e regulatórios para abertura de um novo curso.

Com vistas a definir os mercados relevantes sob a dimensão geográfica, o Conselheiro Elvino de Carvalho Mendonça adotou metodologia baseada em análise de estatística espacial, através das seguintes etapas: “(i) Obtenção do número de alunos por bairro por curso; (ii) Cálculo da distância euclidiana entre os bairros e a localidade da unidade de ensino – realização de georreferenciamento; (iii) Obtenção de medida de intensidade de ocorrência do evento por unidade de área; (iv) Construção da função de distribuição acumulada com expansão; e (v) Critério para a escolha do raio de influência para tratar da fusão.” O raio de influência para determinar a abrangência do mercado relevante do ponto de vista geográfico adotado na operação seria, portanto, calculado conforme a concentração aferida na função de densidade de que trata o item (iv).

Particularmente no que se refere à dimensão material do mercado, como já afirmado no âmbito do próprio CADE², é razoável pressupor a existência de alguma substituição pelo lado da oferta, assim como não há que se descartar a existência de substituição pelo lado da demanda. Nenhum desses aspectos foi analisado a fundo pelo CADE até esse momento. Enquanto que a substituição baseada na oferta está associada a condições de entrada, a análise mais aprofundada das preferências dos consumidores e da substituíbilidade entre cursos permite determinar se hipotéticos aumentos de preços relativamente a um curso específico gerariam a migração para outro (elasticidade cruzada entre cursos).

Cabe observar, desde logo, que o voto condutor nos autos do Ato de Concentração entre a ANHANGUERA EDUCACIONAL e a Sociedade Educacional Plínio Leite S/S Ltda. (AC nº 08012.000046/2011-62) subestimou as condições de entrada no mercado e também a substituíbilidade entre cursos. No último caso, adotou-se a taxa de rotatividade dos alunos entre

² No julgamento do Ato de Concentração nº 08012.000046/2011-62, Cons. Rel. Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo j.em 7.12.2011, o Conselheiro Olavo Zago Chinaglia apresentou preocupações oralmente no sentido de (i) que o mercado relevante do ponto de vista do produto deveria considerar a troca por outras instituições, bem como a percepção dos alunos com relação à qualidade do ensino (existe um nicho em que atuam as faculdades tidas como referências em determinadas áreas, seja em razão do corpo docente ou da pesquisa), (ii) que, ainda quanto ao mercado do produto, estratégias de negócio das empresas deveriam ser levadas em consideração na metodologia para definir mercado de produto e (iii) que substituição pelo lado da oferta não parece difícil. Do mesmo modo, o Conselheiro Marcos Paulo Veríssimo consignou que pode haver maior ou menor uniformização entre cursos, fator que poderia levar à maior ou menor substituição entre eles. Abordou, ainda, para fins de substituição entre cursos, o fato de que muitas pessoas que estudam em instituições que não são de referência parecem ter como objetivo principal a obtenção do diploma, independentemente do curso. Assim, cursos podem ser rivais de outros e impedir aumentos de preços de outros, de modo que essa dinâmica deve ser analisada. Do mesmo modo, consignou que aparentemente haveria substituição pelo lado da oferta.

cursos da mesma instituição de ensino, indicador que não permite avaliar como ocorre a escolha e a substituição por parte dos ingressantes (vestibular).

Nos termos do que dispõe o Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal, “a possibilidade de entrada de novos competidores no mercado é outro fator que inibe o exercício de poder de mercado. O exercício do poder de mercado será considerado improvável quando a entrada for ‘provável’, ‘tempestiva’ e ‘suficiente’. (...) Exemplos de novas empresas entrando no mercado nos últimos cinco anos podem ser utilizados como evidência sobre as condições de entrada, desde que não existam indícios de que o exemplo já não seja representativo das condições de entrada no momento em que a análise esteja sendo realizada” (item 45).

A entrada é considerada provável quando for “economicamente lucrativa a preços pré-concentração e quando estes preços puderem ser assegurados pelo possível entrante. Os preços não poderão ser assegurados pelo possível entrante quando o incremento mínimo da oferta provocado pela empresa entrante for suficiente para causar uma redução dos preços do mercado. Em outras palavras, a entrada é provável quando as escalas mínimas viáveis são inferiores às oportunidades de venda no mercado a preços pré-concentração” (item 46 do Guia).

No que tange à tempestividade, “a SEAE e a SDE considerarão, em geral, como prazo socialmente aceitável para entrada o período de dois anos. Neste prazo, incluem-se todas as etapas necessárias à entrada no mercado, tais como, planejamento, desenho do produto, estudo de mercado, obtenção de licenças e permissões, construção e operação da planta, promoção e distribuição do produto” (item 47).

Por fim, “a entrada será considerada suficiente quando permitir que todas as oportunidades de venda sejam adequadamente exploradas pelos entrantes em potencial” (item 48).

A literatura econômica classificava as entradas entre “comprometidas” e “não comprometidas”, terminologia que, embora tenha sido adotada em 1992 nas diretrizes para análise de concentrações horizontais do Departamento de Justiça norte-americano (DOJ)³, não passou incólume a críticas.

Segundo Mario POSSAS, os “entrantes” chamados ‘não comprometidos’ (uncommitted) (...) não necessitam de muito tempo para entrar no mercado nem de instalar nova capacidade produtiva que acarrete ‘custos irrecuperáveis’ (sunk costs) - e por isso devem ser

³ DOJ, Horizontal Merger Guidelines, 1992. Disponível em: <http://www.ftc.gov/bc/docs/horizmer.shtm> acessado em 8 de junho de 2012.

incluídos, por definição, no mercado relevante”, já os entrantes comprometidos equivalem aos “entrantes potenciais no sentido habitual da literatura de organização industrial, isto é, que instalam nova capacidade e em geral apresentam algum nível de sunk costs (...). Apesar de ambos os tipos serem denominados pelos *Guidelines* de ‘entradas’ potenciais, o que pode dar margem a sérios mal-entendidos, está claro pelas considerações anteriores que apenas o segundo tipo (entrantes committed) corresponde a esta caracterização, enquanto o primeiro tipo (entrantes uncommitted) corresponde ao que antes denominamos ‘ofertantes potenciais’, que já participam do mercado relevante”⁴.

Mais recentemente, em 2010, o DOJ e a Federal Trade Commission dos Estados Unidos adotaram novas diretrizes⁵, abandonando o conceito de entrada não comprometida, substituído pela ideia de entrada rápida. Para ilustrar, as diretrizes consideram como entrantes rápidas (“rapid entrants”) as empresas que já ofertam os produtos ou serviços relevantes em áreas vizinhas ao(s) mercado(s) relevante(s) geográfico(s).

É possível identificar as duas formas de entrada (comprometida e rápida) nos mercados relevantes de graduação:

(i) A entrada comprometida ocorre por meio da instalação de uma nova unidade no mercado relevante geográfico. Essa entrada contempla empresas ou grupos econômicos já atuantes no setor educacional em outras áreas geográficas, instituições com foco em outras modalidades de ensino (colégios, por exemplo) e novos investidores. Nesse caso, o nível de investimentos varia conforme a situação do entrante, mas as exigências regulatórias (e os prazos) são muito similares (quando não idênticas) para as diferentes situações;

(ii) A entrada rápida, por sua vez, ocorre por meio da oferta de novos cursos (ou expansão das vagas já ofertadas para cursos existentes) por parte das unidades já existentes e atuantes no mercado geográfico. Nesse caso, investimentos e prazos são bem menores, e as barreiras regulatórias são bem menores – embora o MEC seja rígido com a qualidade do ensino oferecido, aquelas instituições que reconhecidamente ofereçam ensino de qualidade possuem grande facilidade de expansão de suas atividades.

⁴ *Os conceitos de mercado relevante e de poder de mercado no âmbito da defesa da concorrência*, p. 8-9, disponível em: http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/os_conceitos_de_mercado_relevante_e_de_poder_de_mercado.pdf, acessado em 19 de maio de 2012.

⁵ U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission Horizontal Merger Guidelines, 19.08.2010, item 5.1, disponível em: <http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/hmg-2010.pdf>, acessado em 19 de maio de 2012.

3.4 Marketing nas Instituições de Ensino Superior

O atual cenário competitivo do ensino superior é resultado de uma combinação de fatores. No macro-ambiente, segundo dados do INEP órgão oficial do Ministério de Educação e Cultura (MEC), verifica-se, por um lado, um expressivo crescimento da oferta e, por outro, que este desenvolvimento não ocorreu uniformemente nas últimas duas décadas

Ou seja, o número de vagas cresceu mais do que o número de ingressos e que a relação candidato-vaga aumentou nas universidades públicas mas diminuiu nas privadas. Ainda assim, no global, pesem os desequilíbrios, há um crescimento setorial.

Num quadro nacional em que, dependendo dos cursos, há perdas de alunos de 30% a 70%, algumas universidades estão a concentrar os esforços não apenas na captação de novos alunos mas, também, na implementação de estratégias de retenção e manutenção dos alunos.

Segundo Veloso e Almeida (2000), o problema da perda de alunos é real, como constata um estudo da Universidade Federal do Mato Grosso que tipifica o problema da evasão no ensino superior brasileiro. Essa universidade, mesmo sendo pública e gratuita, tem cursos com até 73,14% de evasão (Licenciatura em Química). O menor índice ocorre no curso de Direito, com 29,74% de perda de alunos dentro de um ciclo completo de graduação.

Assim, face ao contexto competitivo, a partir da segunda metade da década de noventa, as IES privadas começaram a utilizar estratégias de marketing especialmente relacionadas com as variáveis de promoção e propaganda, com o intuito de aumentar a participação de mercado em função dos excelentes índices de crescimento do ensino médio.

Considerações Finais

O Setor de educação superior privado passou por muitas transformações entre as décadas de 1990 e 2000. Antes da LDBN 9.394/96, não era permitido instituições com fins lucrativos e o mercado era constituído por instituições pequenas, com administração familiar ou grupo de professores, geralmente com foco regional. Além disso, a baixa concorrência permitia a cobrança de preços elevados, que combinado com a não permissão de lucros, levava a ineficiência no setor.

A LDBN não só permitiu a obtenção de lucro, como também flexibilizou o credenciamento de instituições e criou novos formatos de curso, como os cursos seqüenciais e de ensino à distância. Nos dez anos subseqüentes a promulgação da lei (1996-2005), observou-se um grande crescimento do número de instituições e da oferta de cursos, entretanto o mercado continuou com uma estrutura muito fragmentada e percebeu-se um aumento da capacidade ociosa, pois embora a taxa bruta de estudantes e o número de concluintes tenham aumentado no ensino médio durante a década de 1990, a maior parte destes estudantes são provenientes da rede pública, com baixa renda per capita e sem condições de financiar os estudos nas universidades privadas. Por conseqüência deste efeito, após o crescimento de 10% ao ano nas matrículas, no período de 1996-2005, em grande parte devido à demanda reprimida do período anterior, o crescimento das matrículas reduziu-se e o governo viu frustrada suas metas lançadas no PNE (Plano Nacional de Educação) de 2001, que previa 30% dos jovens de 18 a 24 anos matriculados em 2010 (em 2009 atingiu 25% - gráfico 4).

Como o alto custo por aluno nas instituições públicas, o governo optou pelo financiamento de alunos na rede privada, principalmente através do Programa Universidade para Todos (PROUNI), que concede bolsas de 50% e 100% para formados no ensino médio público, de acordo com critérios de renda e avaliação no ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e do Financiamento Estudantil (FIES), que financia o curso de graduação para pagamento em até 15 anos, com taxas de juros atrativas. Além disso, o governo aumentou a oferta de vagas nas instituições públicas, principalmente por meio dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) e EAD por meio da Universidade Aberta do Brasil, que possuem um custo por aluno menor que o modelo praticado anteriormente. Com estas ações o número de matrículas voltou a crescer nos últimos anos, mas o país ainda apresenta uma taxa bruta de estudantes muito baixa (25% em 2009 – gráfico 4), se comparado a outros países da América do Sul.

Apesar da retomada do crescimento das matrículas, o crescimento do número de novas instituições privadas reduziu substancialmente e o setor passa por uma fase de consolidação, com processo de profissionalização da administração das empresas e ingresso de investidores com um perfil muito distinto do existente pré 1996. As instituições menores apresentam dificuldades financeiras devido à forte concorrência via preços no setor, combinado com a baixa escala que não permite o mesmo efeito de alavancagem operacional dos maiores grupos educacionais.

Com a redução de preços e necessidade de aumento da eficiência operacional, as IES buscam estratégias para a redução de custos e este processo conduz a “padronização” na oferta de cursos, redução da contratação de professores Doutores e Mestres, redução do valor por hora-aula para professores e eventualmente, descumprimento de regras do regulador (Ministério da Educação).

Este cenário de mercado fragmentado, com pequenas empresas com situação financeira frágil e grande potencial de crescimento de mercado, promoveu a entrada de bancos de investimentos e grandes grupos internacionais que realizaram um grande número de aquisições que foram objetos de análise do CADE, entretanto, entende-se que existe baixa concentração, mesmo na análise de mercados relevantes, e não existem barreiras a entrada, inclusive considerando as exigências regulatórias para a abertura de uma nova Instituição de Ensino Superior pois o processo exige no máximo dois anos, mas em geral pode ocorrer em menos tempo dependendo das características do processo de autorização, e além disso a necessidade de investimentos ou escala mínima é baixo.

O Setor de Ensino superior é um segmento do mercado nacional que possui muitas características particulares, na medida em que se trata de um típico “bem-público”, em um país que há um desafio muito grande para o desenvolvimento do nível educacional da população, com qualidade, já que o governo federal não dispõe de recursos para ampliação da rede pública e a população não possui renda suficiente para financiar seus estudos. As empresas que decidiram investir neste setor, pelo potencial do mercado, navegam pela regulação do Ministério da Educação, além de todos os demais órgãos reguladores de toda a economia, como CADE, Fazenda, Trabalho, entre outros.

Neste contexto, é importante acompanhar atentamente estas tendências, organizando uma agenda de pesquisas com vistas à avaliação do impacto dessas políticas no sistema de educação superior, principalmente no que diz respeito à formação do capital humano nacional.

REFERÊNCIAS:

- AMARAL, Nelson C. Financiamento da Educação Superior: Estado X Mercado. Ed. UNIMEP, São Paulo, 2003.
- ANDRÉS, Aparecida. O Programa Universidade para Todos (PROUNI). Consultoria Legislativa Câmara dos Deputados. Brasília. Jan, 2008.
- BANCO Fator CORRETORA, Análise de Investimento, Setor de Educação. São Paulo: 03/10/2008.
- BIELSCHOWSKY, Carlos. Algumas considerações sobre Educação a Distância para os próximos anos. VIII Seminário Nacional do REUNI: Universidades Federais: Consolidação e Expansão 2011-2020: subsídios para o Plano Nacional de Educação. Brasília. 27 a 29 de Jan. 2010.
- BITTAR, M.; MOROSINI, M. C.; e OLIVEIRA, J. F. Apresentação, In: Educação Superior no Brasil: 10 anos Pós-LDB. Brasília-DF: Ed. INEP/MEC, 2008.
- BRASIL. Lei Nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- _____. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 10 jan. 2001.
- _____. Decreto n.º 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o artigo 80 da Lei n.9394/96. Diário Oficial da União, Brasília, 20 de dezembro de 2005.
- _____. Ministério da Educação. INEP. O Plano de desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas. Brasília: 2007.
- _____. TCU. Auditoria operacional no Programa Universidade para Todos (PROUNI) e no Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) / Relator Ministro José Jorge – Brasília : Tribunal de Contas da União. 2009.
- _____. O Plano de Desenvolvimento da Educação completa três anos. Brasília. 2010. Disponível em: <<http://pde3anos.mec.gov.br/>>. Acesso em 13 de Abril de 2010.
- _____. Lei nº 12.202, de 14 de Janeiro de 2010. Altera a Lei nº 10.260, de 12 de Julho de 2001, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – FIES e da outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 14 jan. 2010b.
- CANUTO, Vera Regina Albuquerque. Políticos e Educadores: a organização do ensino superior no Brasil. Petrópolis: Editora Vozes, 1987.
- CHIAVENATO, I. e SAPIRO, A.. Planejamento Estratégico: Da intenção aos Resultados – fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Editora Elsevier/Campus, 2009.
- COLOMBO, S. S. e Colaboradores Gestão educacional, uma nova visão. 2002
- CONTADOR, C. R. Projetos sociais – avaliação e prática. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

Dourado, L. F. Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. Campinas-SP: Revista Educação e Sociedade, vol. 23, n 80, setembro de 2002. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

FELDMAN, M. L. e SPRATT, M. F. Cinco Sapos em um Tronco: Decisão versus ação. São Paulo: Editora Pearson, 2000.

GERMANO, J. W, Estado Militar e Educação no Brasil (1964-1985). São Paulo: Cortez Ed. Unicamp, 1993.

INEP. Dados finais do Censo da Educação Superior 2008. Brasília. 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS PEDAGÓGICOS, Censo Educacional 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS PEDAGÓGICOS, A Educação no Brasil na década de 90. Brasília-DF: Ed. INEP/MEC, 2003.

IWASSO, S. Crise freia fusões e aquisições no ensino superior. In: Agência Estado. URL://www.andes.org.br Disponível em: 27/04/2009.

LOUREIRO, Maria Amélia Salgado. História das Universidades. São Paulo: Estrela Alfa Editora, 1986.

MARTINS, C. B. O ensino superior brasileiro nos anos 1990. São Paulo: Revista São Paulo em perspectiva, 2000.

MATIAS, A.B.; PASIN, R.M. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. Revista da Administração. São Paulo v. 36, n.1, p. 5-13, jan/mar 2001.

MEYER JR, V. Planejamento Estratégico: Ato Racional, Político ou Simbólico – Um Estudo das Universidades Brasileira. In: XXVIII Encontro Anual da ANPAD, 2004, Curitiba, PR. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

MEC. REUNI - Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras. Brasília.2010a. Disponível em: <<http://REUNI.mec.gov.br>>. Acesso em 22 de Maio de 2010.

_____. PROUNI – Programa Universidade para Todos. Brasília. 2010b. Disponível em: <<http://siteProUni.mec.gov.br>>. Acesso em 28 de Maio de 2010.

_____. Universidade Aberta do Brasil. Brasília. 2010c. Disponível em: <<http://UAB.capes.gov.br>>. Acesso em 31 de Maio de 2010.

_____. Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Brasília. 2010d. Disponível em <<http://redeFederal.mec.gov.br>>. Acesso em 01 de Junho de 2010.

MICHELOTTO, R. M.; COELHO, R. H.; ZAINKO, M. A. S. A política de expansão da educação superior e a proposta de reforma universitária do Governo Lula. Revista Educar, Curitiba, n. 28, p. 179-198. Editora UFPR, 2006.

MINTZBERG,H.;LAMPEL,J.;QUINN,J.B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PINTO, J. M. R. . Financiamento da educação no Brasil: um balanço do Governo FHC (1995-2002). Educação e Sociedade, Campinas, v. 23, n. 80, p. 109-136, 2002.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, M.. Os conceitos de mercado relevante e de poder de mercado no âmbito da defesa da concorrência, p. 8-9, disponível em:
http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/os_conceitos_de_mercado_relevante_e_de_poder_de_mercado.pdf
<acessado em 19 de maio de 2012>.

RICHARDSON, R. J.. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. História da Educação no Brasil (1930/1973). 14ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 1991.

SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil. In: Soares, M. S. A.: A educação superior no Brasil (Capítulo 3). 2002.

SCHWARTZMAN, J. O financiamento do ensino superior no Brasil na década de 1990. In: Educação superior no Brasil (Capítulo 7). 2002.

SCHWARTZMAN, J. e SCHWARTZMAN, S. O ensino superior privado como setor econômico. 2002.

SCHWARTZMAN, S. Os desafios da educação no Brasil. 2007.

SEGENREICH, S. C. D.. PROUNI e UAB como estratégias de EAD na expansão do ensino superior. Pro-Prosições, vol.20, no.2, 2009, p.205-222.

SELLTIZ et. al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1974.

SILVA JR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. Novas faces da educação superior no Brasil. 2. Ed. Bragança Paulista, SP: USF-IFAN, 2001.

SILVA, Rosimeri Carvalho. A Prática da Extensão Universitária: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração CPGA/CSE, Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

SOARES, M. S. A. A educação superior no Brasil (Capítulo 3). 2002.

TEIXEIRA, Anísio. Educação Superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

TWEED, S.C. Foco estratégico: vantagem competitiva. São Paulo: Editora Gente, 1998.

UNESCO. Tendências da Educação Superior para o Século XXI. Brasília-DF: UNESCO/CRUB, 1999.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1989.