

CLAUDIA MARA STAPANI RUAS

**GRANDES OLIGOPÓLIOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E
A GESTÃO DO GRUPO ANHANGUERA EDUCACIONAL
(2007-2012)**



CLAUDIA MARA STAPANI RUAS

**GRANDES OLIGOPÓLIOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E
A GESTÃO DO GRUPO ANHANGUERA EDUCACIONAL
(2007-2012)**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado, do Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Católica Dom Bosco, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutora em Educação.

Área de Concentração: Educação

Orientadora: Prof^a Dr^a Regina Tereza Cestari de Oliveira

Coorientadora: Prof^a Dr^a Ester Senna

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
Campo Grande - MS
2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca da Universidade Católica Dom Bosco – UCDB, Campo Grande, MS, Brasil)

R894g Ruas, Claudia Mara Stapani

Grandes oligopólios da educação superior e a gestão do Grupo Anhanguera Educacional(2007-2012) / Claudia Mara Stapani Ruas; orientação Regina Tereza Cestari de Oliveira; coorientação Ester Senna.-- 2015.

311 f. + anexos

Tese (doutorado em educação) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2015.

1. Universidades e faculdades particulares 2.Oligopólio
3. Administração universitária I. Oliveira, Regina Tereza Cestari de
- II. Senna, Ester III Título

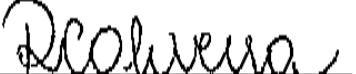
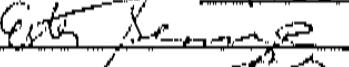
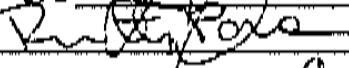
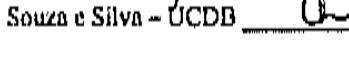
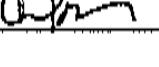
CDD - 378.04

GRANDES OLIGOPÓLIOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E A GESTÃO DO GRUPO ANHANGUERA EDUCACIONAL (2007-2012)

CLAUDIA MARA STAPANI RUAS

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Regina Tereza Cestari de Oliveira - UCDB 
Prof. Dr. Ester Sena - UFMS 
Prof. Dr. Carina Elisabeth Maciel - UFMS 
Prof. Dr. João Ferreira de Oliveira - UFG 
Prof. Dr. Ruth Pavan - UCDB 
Prof. Dr. Celeidu Maria Costa de Souza e Silva - UCDB 

Campo Grande, 11 de março de 2015.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM DOSCO - UCDB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - MESTRADO
E DOUTORADO

A função da universidade é uma função única e exclusiva. Não se trata somente de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata somente de conservar a experiência humana. O livro também a conserva. Não se trata somente de preparar práticos ou profissionais de ofícios ou artes. A aprendizagem direta os prepara, ou em último caso, escolas muito mais singelas do que universidades.

Trata-se de manter uma atmosfera de saber para se preparar o homem que o serve e o desenvolve. Trata-se de conservar o saber vivo e não morto, nos livros ou no empirismo das práticas não intelectualizadas. Trata-se de formular intelectualmente a experiência humana, sempre renovada, para que a mesma se torne consciente e progressiva.

Anísio Teixeira (1988, p. 18)

AGRADECIMENTOS

Não há como começar este agradecimento de outra maneira, a não ser agradecendo a Deus, pois só por Ele podemos ter a certeza de que tudo acontece por uma razão e que por meio da fé teremos forças para superar os obstáculos. Sabendo da beleza de seu caminho, somos seres pequenos demais para compreender com plenitude suas escolhas, mas fortes o suficiente para aprender com elas.

É neste amparo de Deus que encontro palavras para agradecer à nossa eterna professora Doutora Mariluce Bittar (*in memoriam*), que perto Dele, acompanha este trabalho e ilumina cada capítulo, cada página e cada frase de cada parágrafo. O trabalho nos eterniza e, com convicção, este trabalho carrega sua vida, sua sabedoria, sua magnitude. Hoje, no céu e também em nossa memória, em nosso trabalho e principalmente, em nossas pesquisas acadêmicas Mariluce está presente. Pautada em suas palavras consegui, durante esses quatro anos de Doutorado, levar adiante minha vida pessoal e profissional sempre buscando caminhos para a realização de minhas tarefas.

Obrigada Mariluce pela sua inigualável postura profissional, criteriosa e sempre precisa, além das palavras de incentivo, como amiga, que sempre me sustentaram.

Ainda agradecendo a Deus, por mesmo diante da perda, ter encontrado beleza no seu caminho traçado: trouxe-me minhas duas orientadoras – Profa. Dr^a Regina Tereza Cestari de Oliveira (UCDB) e Profa. Dra. Ester Senna (UFMS) que aceitaram o desafio deste trabalho. Com muita competência, paciência e leveza foram contribuindo, com seus conhecimentos, experiências e sabedoria para que este “novo formato do setor privado-mercantil” fosse trazido à tona, com embasamento científico.

Agradeço também a todos os meus familiares, que sempre me incentivaram. Claudio, meu pai, meu herói a quem procuro seguir pela sua bondade e altruísmo. Minha mãe, Ideal, pelos seus ensinamentos de coragem e determinação. Ao meu irmão, Claudio, um exemplo de empreendedor e a minha cunhada, Ana Claudia, parceira e amiga para todos os momentos, principalmente, os mais difíceis.

Ao meu marido Carlos não tenho palavras para agradecer sua paciência e companheirismo e me desculpar pelas ausências em função do foco que necessitei dar aos meus estudos. As minhas filhas, Lis, Michele e Carla, os motivos de meu esforço, do meu trabalho, âncoras da minha vida. Vocês filhas são, com certeza, a razão de tudo. Entretanto, tem um ser especial, uma pessoa que só tem sete anos, mas expresso meu amor incondicional a ele: Mateus, meu neto. Ser avó é uma das melhores experiências que tenho procurado vivenciar intensamente.

Não posso deixar de mencionar aquele que ainda por vir, mas que também já registro meu amor: Vinícius, meu segundo neto. Quando desta defesa, sua chegada estará muito próxima. Ah, Deus e suas maravilhosas obras, com tempo preciso e certeiro para seus acontecimentos. No tempo de Deus, encontramos perfeição.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com este trabalho, corrigindo, sugerindo, lendo, relendo, emprestando livro, localizando sites. Vocês foram meu porto seguro nesta trajetória e meus grandes incentivadores. Não irei nomear a todos, entretanto cada um sabe do meu reconhecimento e da minha gratidão tantas vezes já verbalizada durante esta trajetória.

Aos Professores do curso de Publicidade e Propaganda da UCDB um agradecimento especial pela parceria, pelas trocas, pelas substituições, sempre em sinal de apoio a esta minha caminhada que, em breve, também será a caminhada que vocês irão trilhar. É árdua, mas ao mesmo tempo, gratificante.

Aos Professores e Colegas do Doutorado, Turma 2011, do Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado - da UCDB por me receberem como aluna e contribuírem sempre me incentivando, após várias alterações no meu projeto de pesquisa, para tratar de um tema tão relevante e com tantos desafios como é educação superior no Brasil.

Aos Professores Doutores João Ferreira de Oliveira (UFG), Carina Maciel (UFMS), Ruth Pavan (UCDB), Celeida Souza (UCDB) pela leitura minuciosa,

detalhada, bem como pelas sugestões e considerações feitas à esta Tese, as quais procurei, na medida do possível, atender a todas.

Saibam que todos vocês aqui lembrados e que estiveram presentes de alguma forma neste momento da minha vida foram a representação de Deus para mim. Deus não poderia ser tão maravilhoso, se não tivesse trazido vocês por seu intermédio. É por isso que agradeço tanto a Ele. É por isso que agradeço tanto a vocês. Obrigada.

RUAS, Claudia Mara Stapani. *Grandes oligopólios da educação superior e a gestão do Grupo Anhanguera Educacional (2007-2012)*. Campo Grande. 2015. 311p. Tese (Doutorado) - Universidade Católica Dom Bosco.

RESUMO

Este trabalho vincula-se à Linha de Pesquisa Políticas Educacionais, Gestão da Escola e Formação Docente e ao Grupo de Pesquisa Políticas Públicas e Gestão da Educação (GEPPE). O objeto de análise desta tese tem como foco um segmento específico da educação superior, o setor privado com fins lucrativos, tendo como parâmetro o Grupo Anhanguera Educacional. Esse grupo foi selecionado pelo fato de ser a primeira Instituição de Educação Superior (IES) privada com fins lucrativos a abrir seu capital na BM&FBovespa; ser eleita, 2010, líder em fusões e aquisições, tornando-se a maior IES privada da América Latina e por estar presente em Mato Grosso do Sul. O objetivo geral é analisar, a partir do movimento de fusão e aquisição (F&A), o modelo de gestão do Grupo Anhanguera Educacional, decorrente de sua entrada na BM&FBovespa, em 2007. Os objetivos específicos são: a) analisar as políticas públicas que viabilizaram a oligopolização da oferta da educação superior; b) descrever a trajetória do Grupo Anhanguera Educacional desde o início de suas atividades até se tornar um dos maiores oligopólios educacionais e por último, c) analisar o modelo de gestão do Grupo Anhanguera: exigências e estratégias necessárias para a inserção e permanência lucrativa no mercado de capitais. A delimitação desta pesquisa compreende os anos de 2007 a 2012. Para a escolha do ano de 2007 considerou-se o fato de ter sido a partir deste ano que as instituições de educação superior privada, com fins lucrativos, abriram seu capital, promovendo o processo de F&A e consolidando a formação dos grandes oligopólios da educação superior privada. O fechamento do período desta pesquisa, no ano de 2012, deve-se ao fato de ter sido o último ano do Grupo Anhanguera como empresa adquirente de outras IES, em função da sua fusão com o grupo Kroton. O método é fundamentado no materialismo histórico dialético e o procedimento metodológico, em um primeiro momento, utilizou-se a pesquisa exploratória, com o levantamento dos documentos produzidos e veiculados pelo Grupo Anhanguera Educacional, seguida da pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações, artigos científicos relacionados à temática proposta, além de revistas e jornais de circulação nacional e sites de empresas de consultoria do setor educacional. Em um terceiro momento a pesquisa voltou-se para a análise de documentos oficiais, pertinentes às políticas educacionais implantadas no Brasil. Por último, realizou-se entrevista, utilizando-se um roteiro de questões previamente estruturado, aplicado ao fundador e presidente do Conselho de Administração do Grupo Anhanguera Educacional, cujas informações foram utilizadas ao longo do corpo deste trabalho. A partir da compreensão do cenário da educação superior privado, com fins lucrativos, ressaltou-se que o resultado desta pesquisa apontou para um modelo de gestão gerencial oligopólico, como exigência do capital financeiro, guiado por estratégias racionalizadora, reducionista, otimizadora e padronizadora, apontando como tendência a monopolização do setor, pelo próprio movimento de F&A observado nos últimos seis anos descritos nesta pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Educação superior privada com fins lucrativos. Oligopólio: Gestão Educacional. Grupo Anhanguera Educacional.

RUAS, Claudia Mara Stapani. *The oligopolies of higher education and the management of* Campo Grande. 2015. 311p. Thesis (Ph.D). University Catholic Dom Bosco.

ABSTRACT

This thesis is linked to a Educational Policies Research Line, School Management and Instructor Formation, and to the Public Policies Research Group and Education Management (GEPPE). The main topic has its aim to review a particular segment in the field of superior education, the private sector, for profit, having as parameter the Anhanguera Educational Group. This group was selected for its particularities in relation to the others Superior Education Institution (SEI) for profit to open its capital funds on the business market. Furthermore, in 2010, it was elected leader in mergers and acquisitions, becoming the biggest SEI in Latin America in number of enrollments e because it's located in Mato Grosso do Sul. The general goal is to investigate how the educational management set by Anhanguera works, since it's entry on BM&FBovespa, in 2007. The specific objectives are: a) analysis the public politics that made possible the oligopolization of the superior education offer; b) investigate the Anhanguera's path since the beginning of its activities until takes the very first place in the Brazilian educational business oligopoly, in 2012, and at last, c) analyze the management model adopted by Anhanguera Group, its requirements and strategies needed for insertion and profitable stay in the capital market. To study the Anhanguera Group, the research was delimited between 2007 and 2012. The year of 2007 was based on the politic of capital opening made by that time, pushing up the process of buying-selling-merger and setting the formation of the greatest oligopolies, giving a new meaning about Superior Education. The research ended in 2012, because it was the last year that Anhanguera acquired other SEI and then fuse with Kroton group, in 2013. The research guide that this thesis follows is inserted on the Education Public Politics and Management. The research method takes place on the knowledge that superior education politics on the context of relations among work and capital must have the total cognizance reference. That, along with contradiction, entered the category of historical dialectic; representing the aggregation of relations and connections established in the ambit of the real phenomenon. As methodological procedure, in a first moment, the focus was the exploratory research, using the documents produced and divulged by Anhanguera Educational Group, followed by the bibliographic search in books, thesis, dissertations, scientific articles related to the proposal, besides magazines and national newspapers and educational consulting companies web sites. In a third place, the work aimed to abstract information took from official documents about the educational politics implanted in Brazil. At last there were made interviews with a previously structured questions' script, applied to the Anhanguera Educational Group Management Council founder and president, which data was used in this entire paperwork. Understanding the private college education, with profit, the results of this inquiry ratified an adoption of an oligopolistic management, based on a reductionist rational strategy, optimizer and patterned, pointing as tendency the sector monopolization, by the own flow of the merges observed in the last six years described on this work.

KEYWORDS: Private for-profit higher education. Oligopoly: Educational Management. Anhanguera Educational Group.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo de crescimento dos Centros Universitários (2002 a 2012)	75
Tabela 2 - Crescimento das IES privadas e públicas e o número de matrículas por categoria administrativa 2003/2010	76
Tabela 3 - Faturamento do mercado de graduação privado (presencial + EAD no Brasil)	108
Tabela 4 - Crescimento das IES públicas e privadas e número de matrículas por categoria administrativa 2010/2012	109
Tabela 5 - Total de matriculados nos cursos de graduação em 2012	110
Tabela 6 - Avaliação MEC/INEP CPC e IGC ano base 2012	129
Tabela 7 - Oferta pública de ações (em milhões)	140
Tabela 8 - Número de alunos Anhanguera Graduação Presencial e EAD, LFG e Pós-Graduação (em milhares)	148
Tabela 9 - Valor de mercado das maiores empresas de educação do mundo em US\$ milhões	170
Tabela 10 - Atendimentos realizados em 2012	225

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Perfil das pequenas e médias IES	66
Grafico 2	- O impacto do setor na economia em municípios até 150 mil/habitantes	67
Gráfico 3	- Taxa de escolarização - 1960/2024	96
Gráfico 4	- Fusões e aquisições de IES no período de 2007-2012 (1T/2014)	105
Gráfico 5	- Conceito Preliminar de Cursos (CPC) dos cursos avaliados de 2009 a 2012	128
Gráfico 6	- Número de matrículas no ensino superior privado 2010 (milhões) ...	150
Gráfico 7	- Evolução de matrículas no ensino superior público e privado (milhões)	151
Gráfico 8	- Taxa bruta de alunos ingressantes no ensino superior (%)	152
Gráfico 9	- Evolução de matrículas em cursos da educação superior a distância pública e privada (milhares).....	161
Gráfico 10	- Negociações por comprador em 2012	167
Gráfico 11	- Valor de mercado das maiores empresas de educação do mundo ...	171
Gráfico 12	- Número de alunos matriculados <i>campi</i> x polos.....	188
Gráfico 13	- Crescimento de <i>fanpage</i> da Anhanguera no <i>Facebook</i>	221

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Número de operações de fusões e aquisições da AESAPAR, no período de 2007-2012	168
Quadro 2 - Principais benefícios x dificuldades do Grupo Anhanguera	198
Quadro 3 - Conselho de Administração (CA) da Anhanguera em 31 de dezembro de 2012	199
Quadro 4 - Diretoria da Anhanguera Educacional composta em 31 de dezembro de 2012	200
Quadro 5 - Conselho Fiscal da Anhanguera Educacional composta em 31 de dezembro de 2012	201
Quadro 6 - Atendimentos realizados pela ouvidoria da Anhanguera	202
Quadro 7 - Maiores grupos educacionais privados com fins lucrativos do Brasil, sem fusão entre Anhanguera e Kroton (2012)	240
Quadro 8 - Principais grupos de ensino superior privado no Brasil, com a fusão entre Anhanguera e Kroton (2012).....	241

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABEMD	- Associação de Marketing Direto
ABMES	- Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior
AESA	- Anhanguera Educacional S.A.
AESAPAR	- Anhanguera Educacional Sociedade Anônima Participações
AGCS	- Agenda dos Acordos Gerais do Comércio e dos Serviços
AID	- Associação Internacional de Desenvolvimento
ALEC	- Associação Lemense de Educação e Cultura
BNDES	- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
BIRD	- Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
BID	- Banco Interamericano de Desenvolvimento
BV	- Bolsa de Valores
BM	- Banco Mundial
BRIC	- Brasil, Rússia, Índia e China
CADE	- Conselho de Administração e Defesa Econômica
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEAMA	- Centro de Ensino Atenas Maranhense
CEFETs	- Centros Federais de Educação Tecnológica
CF	- Constituição Federal
COC	- Colégio Oswaldo Cruz
CONAE	- Conferência Nacional de Educação
CPC	- Conceito Preliminar de Cursos
CSF	- Ciência sem Fronteiras
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
CSLL	- Contribuição sobre o lucro líquido
CONFINS	- Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
DCN	- Diretrizes Curriculares Nacionais
EAD	- Ensino a Distância
ENADE	- Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FAMA	- Faculdade Atenas Maranhense
FATERN	- Faculdade de Excelência Educacional do Rio Grande do Norte
FEBR	- Fundo da Educação para o Brasil
FEPESP	- Federação dos Professores de São Paulo
FHC	- Fernando Henrique Cardoso
FIES	- Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior
FMI	- Fundo Monetário Internacional

F&A	- Fusão e Aquisição
GATS	- Acordo Geral de Comércio e Serviços
GC	- Governança Corporativa
GEF	- Fundo Mundial para o Meio Ambiente
GEPPE	- Grupo de Estudos e Pesquisas Políticas de Educação Superior
GEPPE	- Grupo de Estudos e Pesquisas Políticas Públicas e Gestão da Educação
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBMEC	- Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
ICSID	- Centro Internacional para Resolução de Disputas Internacionais
IDEB	- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	- Índice de Desenvolvimento Humano
IES	- Instituição de Educação Superior
IFC	- <i>International Finance Corporation</i>
IFET	- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IGC	- Índice Geral de Cursos
INEP	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPO	- Initial Public Offering (Oferta Pública Inicial)
ISCP	- Instituto Superior de Comunicação Publicitária
IRPJ	- Imposto de Renda Pessoa Jurídica
LDBEN	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LFG	- Luis Flávio Gomes
MBA	- <i>Management Business Administration</i>
MEC	- Ministério da Educação
MIGA	- Multilateral de Garantia de Investimentos
OCDE	- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	- Organização Mundial do Comércio
PDE	- Plano de Desenvolvimento da Educação
PDRAE	- Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PE	- Planejamento Estratégico
PIB	- Produto Interno Bruto
PNE	- Plano Nacional de Educação
PPA	- Plano Plurianual
PRONATEC	- Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
ProUni	- Programa Universidade para Todos
PMIES	- Pequenas e Médias Instituições de Ensino Superior
PLT	- Programa Livro Texto
RDF	- Relatório de Demonstrações Financeiras

- REUNI - Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
- RRS - Relatório de Responsabilidade Social
- SEB - Sistema Educacional Brasileiro
- SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SESC - Serviço Social do Comércio
- SESI - Serviço Social da Indústria
- SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
- SINPRO - Sindicato dos professores
- UAM - Universidade Anhembi-Morumbi
- UCDB - Universidade Católica Dom Bosco
- UNIBAN - Universidade Bandeirantes
- UNIDERP - Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal
- UNIESP - Universidade do Estado de São Paulo
- UNIP - Universidade Paulista
- UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina
- USAID - *United States Agency for International Development*
- UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
CAPÍTULO 1 - EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA: AS POLÍTICAS PÚBLICAS E A FORMAÇÃO DOS OLIGOPÓLIOS	44
1.1 As políticas públicas e a gênese dos oligopólios da educação superior (1995-2002)	44
1.1.1 A entrada do capital financeiro na educação superior com fins lucrativos	56
1.2 A formação dos principais oligopólios da educação superior privada brasileira (2003-2010).....	68
1.2.1 Os oligopólios no segmento das IES privadas com fins lucrativos (2003-2010)	81
1.3 A consolidação dos grandes oligopólios com a participação direta dos agentes do setor financeiro (2011-2012).....	90
1.3.1 A presença dos fundos de investimentos no segmento privado com fins lucrativos (2011-2012)	98
CAPÍTULO 2 - A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DAS FACULDADES ANHANGUERA: DE ASSOCIAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS AO MAIOR OLIGOPÓLIO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA	114
2.1 Faculdades Anhanguera até a sua entrada na BM&FBovespa, em 2007...	114
2.2 A entrada do Grupo Anhanguera Educacional na BM&FBovespa, em 2007	134
2.3 O processo de fusões e aquisições do Grupo Anhanguera no período de 2007 a 2012	149
CAPÍTULO 3 - A GESTÃO DO GRUPO ANHANGUERA E O MERCADO EDUCACIONAL BRASILEIRO	173
3.1 Princípios da gestão do Grupo Anhanguera Educacional e sua inserção no mercado de ações	173
3.2 Modelo de gestão do Grupo Anhanguera: a transformação estratégica de educação em negócio	205
3.3 Modelo de gestão do Grupo Anhanguera: exigências e estratégias necessárias para permanência lucrativa no mercado de capitais	229

CONSIDERAÇÕES FINAIS	256
REFERÊNCIAS.....	269
APÊNDICES	294
ANEXOS	301

INTRODUÇÃO

O Brasil pode ser considerado um dos países que tem avançado no que diz respeito ao direito à educação (CURY, 1998). No entanto, assegura-se ainda que haja um longo caminho a percorrer para que esse direito seja plenamente atendido. Infere-se daí que o Estado precisa implementar políticas educacionais integradas e articuladas às outras políticas públicas, questão amplamente discutida na Conferência Nacional da Educação (CONAE) de 2010. Uma forma de atendimento pleno é tratar e expandir esse direito para todos os níveis de educação. No entanto, no que diz respeito à Educação Superior, no primeiro e início do segundo decênio do presente século, com sua expansão, apresenta uma concepção mercantil, observada como forma de minimizar as ações do Estado no campo das políticas educacionais.

Nesta tese, concebe-se Estado contemporâneo segundo Mészáros (2006), como uma estrutura política construída a partir de uma exigência para assegurar e proteger a produtividade do sistema, ou seja, que atenda as demandas do capital, entendida como necessária para viabilizar a sua reprodução. Assim, nessa perspectiva, o Estado é inconcebível sem o capital, seu real fundamento. Por sua vez, o capital, precisa do Estado como seu complemento necessário.

Nesse panorama, com a dominância do capital, principalmente o financeiro, o fenômeno da oligopolização da Educação Superior, a partir de 2007, vem se consolidando. Neste estudo, entende-se oligopólio conforme a definição de Chesnais (1996, p. 36-37 e 92-93):

[...] oligopólio é o modo principal de organização das relações entre as maiores firmas mundiais. Preferimos defini-lo não tanto como uma forma de mercado ou uma estrutura de oferta e sim como um espaço de rivalidade [...] esse espaço é um lugar de concorrência encarniçada, mas também de colaboração entre os grupos. Atualmente a forma de oferta mais característica no mundo é o oligopólio [...] o enunciado mais genérico, mas também mais frutífero para descrever o oligopólio prende-se à interdependência entre companhias que ele acarreta. [...] as relações que constituem o oligopólio são, em si mesmas, e de forma inerente, um importante fator de barreira a entrada de outros.

O oligopólio pode ser entendido como formas muito concentradas de produção e de comercialização em escala internacional. Embora não seja novidade em termos globais na educação superior, esse formato de concentração de empresas, conhecido como oligopólio, iniciou-se em 2007, no Brasil, com a entrada das IES na Bolsa de Valores (BV) ou BM&FBovespa¹, inaugurando o segmento de serviços educacionais.

Esta pesquisa orienta-se pela seguinte questão: qual o modelo de gestão adotado pelo Grupo Anhanguera, a partir do movimento de fusão e aquisição (F&A) das IES decorrente da abertura de seu capital na BM&FBovespa?

A tese anunciada foi a de que o Grupo Anhanguera Educacional transformou-se, a partir de 2007, em um dos maiores oligopólios educacionais do mundo por meio de fusões e aquisições decorrentes da abertura de seu capital na BM&FBovespa. Esse processo demandou uma gestão nos moldes da gerência capitalista para consolidar a oligopolização da oferta atendendo a demanda do capital financeiro.

O recorte desta pesquisa toma como objeto de análise esse segmento específico da educação superior, a privada com fins lucrativos, tendo como parâmetro o Grupo Anhanguera Educacional, selecionado por suas particularidades em relação às outras IES, como “[...] ser a primeira IES privada/mercantil a abrir seu capital na Bolsa de Valores, ser líder em fusões e aquisições, ser a maior IES

¹ “Bolsa de Valores pode ser definida como um mercado organizado onde ativos financeiros, como ações, derivativos e instrumentos de renda fixa são negociados por membro destas instituições, normalmente, corretoras de valores. Ao contrário do que se pensa, não há necessidade de um ambiente físico onde os intermediários se encontram. Por exemplo, a Bolsa Eletrônica americana, Nasdaq, é um exemplo de bolsa em que não existe um pregão fixo, com as transações sendo fechadas através de sistemas eletrônicos de negociação. [...] Em 2008, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) era a bolsa oficial do Brasil, até iniciar um processo de fusão com a Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) que culminou na criação de uma nova instituição, denominada BM&FBovespa no dia 8 de maio de 2008 (BM&FBOVESPA, 2014b).

privada/mercantil da América Latina em matrículas" (CHAVES, 2010, p. 492) e por estar presente em Mato Grosso do Sul.

Sua presença no estado de Mato Grosso do Sul aconteceu por meio da aquisição da Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP), cuja sede está em Campo Grande/MS. Em uma das maiores transações da época, a UNIDERP, em outubro de 2007, foi adquirida pela Anhanguera Educacional, principal conglomerado de educação superior do Brasil, sete meses após sua entrada na BM&FBovespa. Assim, a Uniderp "[...] passou a fazer parte do Grupo Anhanguera Educacional Sociedade Anônima Participações (AESAPAR) que comanda todas as unidades do Grupo" (FERRO, 2012, p. 27).

Pelo exposto, pretende-se neste estudo compreender o fenômeno da oligopolização da educação privada com fins lucrativos e analisar a gestão que sustenta o Grupo Anhanguera em seu processo de expansão.

Ressalta-se que o modelo de gestão universitária vigente coincidiu com a proposta do Plano da Reforma do Aparelho do Estado (1995) a qual é "[...] baseada em conceitos de administração e eficiência, devendo ser descentralizada e com foco em resultados", pois no mercado educacional "[...] quem quiser sobreviver terá de ser eficaz não só no ensino, mas também na condução do negócio educação" (POLIZEL; STEINBERG, 2013, p. 27). Portanto, faz-se necessária a substituição de práticas de gestão burocráticas, inflexíveis e centralizadas por um novo tipo de gestão: a gestão gerencial.

Essa gestão que abarca as áreas administrativa, financeira e acadêmica apresenta interfaces entre si e se relacionam, pois são planejadas sob o mesmo princípio da missão, visão e valores institucionais. No entanto, com a criação da Anhanguera Educacional Sociedade Anônima Participações AESAPAR, em 2006, como um dos arranjos do Grupo para entrar no mercado de ações, sua gestão foi estruturada para "[...] operar, muito mais no campo dos aspectos administrativos e financeiros (governança corporativa) do que no campo didático-acadêmico da AESA" (FERRO, 2012, p.101).

Em decorrência desse fato, esta tese não foca, especificamente, a gestão acadêmica em seu aspecto pedagógico e curricular. Embora reconheça a importância dos discentes e docentes, no contexto, as atividades rotineiras que envolvem esses protagonistas da educação não constituem objeto particular dessa pesquisa.

Este trabalho privilegia a gestão (administrativa e financeira) focada nas exigências e nas estratégias necessárias para a inserção e permanência lucrativa no mercado de capitais, analisando um instrumento importante de gestão do Grupo, o planejamento estratégico, bem como a implantação da governança corporativa (GC) que passa a estabelecer novas relações entre a gestão da propriedade e o controle do capital. Ferro (2012, p. 98) afirma que o ponto de partida para o Grupo abrir seu capital:

[...] e operar tanto no setor financeiro quanto no setor produtivo foi adotar a governança (gestão) corporativa, própria desta fase de mundialização do capital, visando, de um lado, notificar aos proprietários os custos e os lucros operacionais da empresa e, de outro lado, permitir que os proprietários possam, ao mesmo tempo, controlar a plataforma operacional da empresa como minimizar futuros conflitos e/ou crises.

O planejamento necessário para cumprir esses objetivos da GC perpassa pela criação de Conselhos de Administração (CA), Diretoria Executiva, Comitês Fiscal e de Auditoria. Essa estruturação foi necessária e indispensável para a entrada do Grupo no mercado de capitais e, consequentemente, sua inserção no processo de financeirização da educação superior. Salienta-se que financeirização, neste contexto, é entendida como [...] a capacidade intrínseca do capital monetário ou financeiro de delinear um movimento de valorização autônomo (CHESNAIS, 1996, p. 239).

Inserida no panorama do capitalismo dominado pelas finanças (GUTTMANN, 2008), a lógica do capital aparece nas Instituições de Educação Superior (IES) provocando a subordinação real do trabalho ao capital e promovendo mudanças na organização do trabalho acadêmico em função de novas exigências de qualificação profissional para fazer frente ao mundo globalizado.

Essa mesma lógica trouxe, para o setor, exigências para potencializar a atratividade do negócio e a capacidade competitiva da IES, por meio de estratégias que permitam ampliar-se geograficamente com novas unidades, aumentar a penetração no mercado e, principalmente, reduzir custos, uma vez que a “[...] gestão educacional contemporânea deve trazer em sua base um obsessivo foco nos resultados” (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 152).

No entanto, algumas questões, como o olhar dos alunos e dos professores do Grupo Anhanguera, não serão elementos considerados nesta

pesquisa, embora a presença dos mesmos configure uma parte que deve ser citada para a compreensão de como essa relação se materializa na consolidação do setor.

Essa consolidação, propiciada pela movimentação de fusão e aquisição (F&A) entre as IES privadas com fins lucrativos, a partir da entrada na BM&FBovespa, é um dado novo na educação superior, comprovando a característica de um Estado que expressou em suas políticas públicas uma concepção mercantil, consonante com as novas demandas do capital. Tal concepção baseou-se, também, “[...] nas orientações das políticas do Banco Mundial, a partir dos anos 1990” (FRANCO, 2006, p. 219), comprovando que as modificações nos projetos educacionais seguiram, em nosso país, não apenas interesses nacionais como também internacionais.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9.394/96, “[...] possibilitou um novo ordenamento jurídico para a educação e introduziu inúmeras modificações no campo da educação superior” (FERREIRA, 2012, p. 459).

Dentre essas modificações, ressalta-se o artigo 19 da LDBEN/96, classificando as instituições de ensino, dos diferentes níveis, nas seguintes categorias administrativas: públicas e privadas, assinalando em seu artigo 20, que:

[...] as instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias: I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito; II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 12.020, de 2009). III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior; IV - filantrópicas, na forma da lei (LDBEN 9394-96, s./p.) (BRASIL, 1996).

No artigo 45 da referida Lei, fica estabelecido que a “[...] educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”. Embora as IES comunitárias, confessionais e/ou filantrópicas sejam também consideradas pela moldura legal de natureza jurídica privada, no entanto, não possuem finalidade lucrativa, diferentemente das particulares. Para essas IES sem fins lucrativos, o artigo 213 da Constituição Federal de 1988, segundo Bittar (2000, p. 7) define:

[...] a destinação de verbas públicas quando: I - comprovem finalidade não lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação; II - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola similar ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades.

Esta pesquisa estava inserida no Grupo de Estudos e Pesquisas Políticas de Educação Superior (GEPPE/UCDB) sob a orientação da Professora Doutora Mariluce Bittar (*in memoriam*) falecida em fevereiro de 2014. Após esse acontecimento, o projeto foi redirecionado para outro Grupo de Pesquisa denominado “Políticas Públicas e Gestão da Educação” (GEPPE), sob a coordenação da Professora Doutora Regina Tereza Cestari de Oliveira.

O vínculo desta pesquisadora com o tema originou-se por volta dos anos 2000. Na condição de docente das duas maiores instituições de educação superior privada com fins lucrativos de Mato Grosso do Sul, Faculdade Estácio de Sá e Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP), já observava mudanças na condução da gestão, por meio de reestruturação interna que apresentava um direcionamento muito claro para a lucratividade em curto prazo. Eram ações que influenciavam a rotina do trabalho acadêmico (ensino, pesquisa e extensão), intensificando a pressão exercida para aumentar a quantidade de trabalho (aulas, orientações, publicações, projetos), mesmo quando os docentes tinham suas jornadas de trabalho enquadradas na condição de horistas e não no regime de dedicação exclusiva.

A transformação da educação superior em um serviço identificado com mercadoria acarretou alterações diretas nas atividades das IES e nas tarefas dos docentes, principalmente, no tocante à quantidade de horas dedicadas ao trabalho, dentro e fora de sala de aula. Essa realidade acarretou consequências, que Santos (2009, p. 20) assim discute:

[...] instabilidade, ruptura dos laços sócio-afetivos, perda das condições de subsistência e/ou tempo livre, perda do sentido do trabalho, comprometendo a qualidade da formação humana e do papel da educação superior na produção e difusão da ciência e no desenvolvimento da consciência crítica.

Com base nessa experiência pessoal, foi tomada a decisão de delimitar o campo empírico desta pesquisa para o Grupo Anhanguera Educacional, principalmente, por haver inaugurado o segmento “Serviços Educacionais” na

BM&FBovespa. Com ganho de investidores que passaram a ser parceiros e proprietários de uma parte da empresa, consolidou-se a formação dos grandes oligopólios educacionais, constituídos pela F&A das IES privadas com fins lucrativos.

O processo de F&A é um dos mais importantes ciclos de transformação do modelo empresarial brasileiro. Segundo Barros (2001, p. 72), conceitua-se fusão como “[...] união de duas ou mais companhias que forma uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou mais próspera. [...] conceitua-se aquisição como a compra de controle acionário de uma empresa por outra”.

Um dos resultados obtidos pelo Grupo, após sua inserção no processo de F&A, no final de 2007, foi o grande aumento no número de alunos. Neste ano, contava com mais de 92 mil alunos matriculados em suas unidades, um número mais de três vezes superior ao de dezembro de 2006, e lucro líquido quatro vezes superior ao de 2006, atingindo R\$ 63,5 milhões (ANHANGUERA, 2007a, p. 10).

A problematização desta pesquisa insere-se no contexto da crise do neoliberalismo, caracterizado como a crise do capital financeiro, ocorrida entre junho de 2007 e novembro de 2008 (GUTTMANN, 2008; CINTRA; FARHI, 2008). Esse período em questão, denominado de neoliberal, surgiu em função de algumas mudanças como: enfraquecimento e a transformação dos Estados de Bem-Estar Social do capitalismo ocidental; o colapso dos Estados burocráticos do Leste europeu; o solapamento dos Estados desenvolvimentistas (chamados à época de Terceiro Mundo); enfraquecimento da soberania estatal econômica nacional; longo período de estagnação e crise; diminuição dramática da taxa de crescimento dos salários; taxas de lucros estagnadas e taxas de produtividade do trabalho baixas. E, diante dessa crise, contradicoratoriamente, não se assiste ao ressurgimento da classe trabalhadora. Assiste-se, sim, ao declínio dos clássicos movimentos da classe trabalhadora, emergindo dessa ausência, novos movimentos sociais (de identidade, movimentos nacionalistas entre outros) que marcaram as décadas passadas (POSTONE, 2008).

Ainda, diante dessa crise, assiste-se também ao movimento das IES privadas com fins lucrativos rumo ao mercado de capitais, quando passam a vender suas ações BM&FBovespa, a partir de 2007. Desde então, observa-se a entrada de capital financeiro no campo da educação, originando a consolidação dos grandes oligopólios educacionais, constituídos pela F&A das IES privadas com fins lucrativos,

dentre eles o grupo Anhanguera Educacional. Esse fato, de acordo com Vale (2011, p. 190) “conduziu à concentração de capital formando gigantes do setor”.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar, a partir do movimento de F&A de IES, o modelo de gestão do Grupo Anhanguera Educacional, decorrente de sua entrada na BM&FBovespa, em 2007. Para a concretização do objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as políticas públicas que viabilizaram a oligopolização da oferta da educação superior;
- Descrever a trajetória do Grupo Anhanguera Educacional, desde o início de suas atividades, passando pela entrada na BM&FBovespa, em 2007, até se tornar o maior oligopólio educacional, em 2012, por meio do movimento de suas aquisições;
- Analisar o modelo de gestão do Grupo Anhanguera Educacional: exigências e estratégias necessárias para a inserção e permanência lucrativa no mercado de capitais.

A delimitação desta pesquisa, para estudar o Grupo Anhanguera Educacional, a partir da sua entrada na BM&FBovespa, compreende os anos de 2007 a 2012. Para a escolha do ano de 2007 considerou-se o fato de ter sido a partir desse ano que as IES privadas, com fins lucrativos, abriram seu capital, alavancando o processo de F&A. Chaves (2010, p. 481) afirma:

As novas configurações da expansão da educação superior, em especial a que vem sendo efetivada, a partir de 2007, com a criação de redes de empresas por meio da compra e (ou) fusão de instituições de ensino superior privada do país, por empresas nacionais e internacionais de ensino superior e pela abertura de capital destas nas bolsas de valores, configurando a formação de oligopólios.

Nesse cenário, empresas como Anhanguera Educacional, Estácio de Sá, Kroton Educacional, do Grupo Pitágoras, e Sociedade Educacional Brasileira (SEB), controladora do Colégio Oswaldo Cruz (COC), formaram os maiores oligopólios, ou redes, da educação superior brasileira que, em 2007, abriram seu capital na Bolsa de Valores, seguindo a Anhanguera, primeira IES a adentrar ao mercado de capitais.

O fechamento do período desta pesquisa, no ano de 2012, deve-se ao fato de ser o último ano do Grupo Anhanguera Educacional como uma IES

adquirente, isto é, como protagonista nos processos de aquisições de outras IES. No ano seguinte, em 22 de abril de 2013, ocorreu o anúncio da fusão entre o Grupo Anhanguera Educacional e a Kroton, pertencente ao Grupo Pitágoras, de Belo Horizonte. Ressalta-se que, o ano de 2013, não será aprofundado nesta tese, por não fazer parte do recorte temporal.

Como corolário desta tese tem-se que IES privadas com fins lucrativos após a abertura de seu capital na BM&FBovespa, em 2007, consolidaram a oligopolização da oferta do setor, como foi o caso do Grupo Anhanguera Educacional, campo empírico desta pesquisa. Houve, então, a entrada de grandes investidores estrangeiros na educação superior, com fins lucrativos, o que exigiu a adoção de um modelo de gestão que respondesse às demandas do mercado financeiro.

Sob essa perspectiva, a educação superior privada transformou-se, segundo Minto (2006), em um negócio altamente rentável, pelo aumento da demanda por educação superior, pelo aumento de renda da população, pelo aumento de financiamento público e ainda pela deficiência no número de IES públicas para atender essa demanda crescente. Pode-se dizer que é um negócio rentável, também, pela

[...] valorização em alta das ações em 2012. Entre as 126 empresas de capital aberto com giro financeiro diário acima de R\$ 5 milhões, os papéis da Kroton e Estácio foram os que tiveram maior ganho, com altas de 151,5% e 134,2%, respectivamente. Já o Ibovespa², no mesmo período, teve alta de 7,4% (CM Consultoria, 2013b).

Braga (2011, p.15), presidente da consultoria Hoper SA, afirma:

[...] que o movimento de consolidação na educação privada ainda tem muito espaço para crescer. Grandes empresas educacionais possuem juntas mais de um bilhão de reais para investir em aquisições. Os demais grupos consolidadores, juntos, possuem também quase um bilhão de reais. Os fundos de *private equity*³

² Ibovespa - principal índice da Bolsa de Valores de São Paulo.

³ Segundo Oliveira (2009, p. 743), “ao contrário dos fundos de renda variável (ações) convencionais, os fundos de *venture capital* e *private equity* são normalmente estruturados através de condomínios fechados, ou seja, seus investidores subscrevem as quotas no início do fundo e não há possibilidade de resgate intermediário, pois os quotistas só recebem o capital na ocasião do desinvestimento/venda do fundo nas empresas de carteira, tipicamente de 5 a 10 anos após o início do fundo. Enquanto o *venture capital* está relacionado a empreendimentos em fase inicial, o *private equity* está ligado a empresas mais maduras, em fase de reestruturação, consolidação e/ou expansão de seus negócios”. De acordo com Rousselet e Faria (2013) os fundos de investimentos são os grandes protagonistas das grandes movimentações no setor de educação superior, têm a

interessados em educação têm capacidade de investimento no setor na ordem de 1,2 bilhões de reais.

Nessa conjunção, devido à percepção desse vasto espaço de crescimento, as instituições da educação superior privada tendem a operar cada vez mais no mercado aberto de ações, por representar uma possibilidade de ampliação do seu capital, valorização de suas ações, crescimento no número de alunos e oportunidade de entrada em mercados estratégicos, indicando o retorno satisfatório que a educação superior representa aos seus investidores.

Esta pesquisa analisou a trajetória do Grupo ao longo do tempo, desde o início de suas atividades, em 1994, na cidade de Leme, Estado de São Paulo, quando ainda era Associação de Educação Superior, sem fins lucrativos⁴, até sua entrada na BM&FBovespa, a partir de 2007, abrindo espaço para a entrada de capital estrangeiro na composição acionária da educação superior brasileira, reforçando a sua concepção mercantil. Sobre o assunto, Severino (2008, p. 78) assevera ser:

[...] uma tendência mundial, que vai impondo a todos os países a minimização do Estado, a total priorização da lógica do mercado na condução da vida social, o incentivo à privatização generalizada, a defesa do individualismo, do consumismo, da competitividade, da iniciativa privada.

Para estruturar o arcabouço teórico desta pesquisa foi fundamental buscar autores que estudam e que se aproximam da mesma temática e estabelecer com eles uma interlocução, verificando, comparando e analisando as informações contidas nas bibliografias selecionadas. Faz-se necessário, também, atualizar conceitos, dados estatísticos e gráficos fundamentais para o entendimento do objeto de pesquisa e sua teorização. Segundo Minayo (1994, p. 20), a teoria: “[...] não é só o domínio do que vem antes para fundamentar nossos caminhos, mas é também um

vez e a voz no mercado educacional e representam a entrada de capital e também de ingerência estrangeira. Em 1998 nascia o primeiro fundo de *private equity* do Brasil - **GP Investimentos** (o nome vem de Garantia Partners), montado pelo trio de banqueiros (Jorge Paulo Leman, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Telles). Sua atividade consistia em comprar empresas em dificuldades, melhorar seus resultados e revendê-las anos depois por um valor mais alto (a outros investidores por meio de abertura de capital na Bolsa de Valores). Seu diferencial era, enquanto os *private equity* se envolviam apenas nos aspectos financeiros das empresas que adquirem, no caso da GP a proposta era interferir diretamente na gestão. Meritocracia, controle de custos implacável, ambientes administrativos abertos, tudo isso seria replicado nas companhias em que a GP aportasse recursos (CORREA, 2013, p. 167).

⁴ Para mais detalhes sobre a formação do Grupo Anhanguera, vide Capítulo 2 desta Tese.

artefato nosso como investigadores quando concluímos, ainda que provisoriamente, o desafio de uma pesquisa". Nessa perspectiva, o recurso da teoria se dá antes, durante a análise do objeto e no momento da discussão dos resultados da pesquisa.

Neste trabalho, apoiando-se em referências sobre a temática, foi possível buscar uma sistematização, uma organização do pensamento, levantando conteúdos que podem contribuir para a compreensão do assunto que fez parte desta pesquisa, como as políticas e as ações do Estado no contexto da crise do neoliberalismo. Essas políticas possibilitaram a privatização, a expansão e a oligopolização da educação superior no Brasil, favorecendo o setor privado com fins lucrativos da educação superior, ocasionando a formação dos oligopólios, provocando uma mudança significativa na gestão das IES.

Sobre a tendência que o capital iria seguir, aglutinando-se em unidades fortes, Karl Marx (1818-1883)⁵, em suas análises, explicitava esse processo. Para Marx, essas unidades fortes seriam aquelas que concentrariam o maior volume de capital, tratando-se, assim, de um processo natural, por fazer parte da acumulação capitalista.

O que temos agora é a concentração dos capitais já formados, a supressão de sua autonomia individual, a expropriação do capitalista pelo capitalista, a transformação de muitos capitais pequenos em poucos capitais grandes. [...] A batalha da concorrência é conduzida por meio da redução dos preços das mercadorias. Os capitais grandes esmagam os pequenos (MARX, 1996, p. 727).

Esse processo de expropriação e concentração, considerando as especificidades históricas, desenvolve-se no campo da Educação superior privada no Brasil entre finais do século XX e, principalmente, no primeiro decênio do século XXI. Pode-se inferir que, com o fenômeno do oligopólio, as IES em questão, a partir do movimento de F&A, concentraram-se, tornaram-se grandes potências produtivas, principalmente após receber aporte do capital estrangeiro, a tal ponto de a

⁵ No prefácio da obra de Marx (1973) pode-se ler: "Karl Heinrich Marx nasceu em 5 de maio de 1818, em Tréveris, na Alemanha. Faleceu em 14 de Março de 1883 em Londres, na Inglaterra. Atuou como economista, sociólogo, historiador e filósofo e estudava temas relacionados à sociologia, à economia, à história, à política, à teoria social, à ideologia. Suas principais ideias versam sobre: transição gradual para o comunismo, ditadura do proletariado, materialismo histórico, materialismo dialético, socialismo científico, modo de produção, mais-valia, luta de classes, teoria marxista da ideologia, teoria marxista da alienação. Uma de suas principais obras o Capital, livro publicado em 1867, que tem como tema principal a economia, mostrando estudos sobre o acúmulo de capital" (MARX, 1973).

concorrência entre elas levar aquelas que detêm o maior volume de capital a expropriar os menores.

Tal tendência se confirmou somente na passagem do século XIX para o século XX, quando o capital de empresas nacionais precisou ampliar suas fronteiras de atuação, o que vai ocorrer, principalmente na segunda metade do século XX, com a doutrina neoliberal, “[...] aplicadas desde o início da década de 1980, sob o impulso dos governos Thatcher e Reagan” (CHESNAIS, 1996, p. 34).

Na primeira metade do século XX, a base ideológica era a keynesiana, idealizada por John Maynard Keynes⁶, que configurou no *welfare state*. Segundo Bianchetti (2005, p. 10) a teoria “defende um Estado forte e interventor capaz de regular a demanda, oferecer subsídios e instaurar uma base planejada de desenvolvimento”. Assim sendo, o Estado torna-se responsável pela busca de formas para conter o desequilíbrio da economia, aplicando grandes remessas de capital na implementação de projetos que pudessem aquecer a economia de um modo geral.

Essa teoria vigorou por quase meio século, vindo a ruir por volta da década de 1970, quando “[...] outra tendência teórica e política de ordenamento do mundo capitalista assumiu a versão que tem sido denominada de neoliberal” (AZEVEDO, 1997, p. 11).

Esse pensamento econômico apoiou-se nas teorias de Friedrich Hayek⁷ e de acordo com Azevedo (1997, p. 10) é “o expoente desta tradição de pensamento”. Outro autor foi Milton Friedman⁸, cujas formulações guardam identidade e coerência com as de Hayek, ainda que construídas num nível de menor aprofundamento teórico.

O neoliberalismo, um novo modo de pensar o papel do Estado, contrapõe-se ao que pregava Keynes. Assim, Hayek e Friedman acreditavam que o

⁶ “John Maynard Keynes, nascido em 5 de julho de 1883, na Inglaterra, faleceu em 21 de abril de 1946. Em 1936 publica o livro “Teoria geral do emprego, do lucro e da moeda”, em que recomenda devido à crise do capitalismo após a Grande Depressão de 1929, a intervenção do Estado na economia. Este, através de investimentos públicos, deveria garantir direitos sociais como transporte, saúde, seguro social, educação, habitação. Sua teoria econômica serviu de base para Estado do Bem-estar Social” (SADER; GENTILI, 1995).

⁷ Friedrich Von Hayek (1899-1992), social democrata austríaco, considerado um dos mais importantes pensadores do século XX (HAYEK, 1990).

⁸ Milton Friedman (1912-2006), economista americano, um dos mais destacados do século XX e um dos mais influentes teóricos e defensores do *laissez faire* e do mercado livre, teceu as bases do seu pensamento argumentando que a liberdade econômica é uma condição essencial para a liberdade das sociedades e dos indivíduos (FRIEDMAN, 1985).

Estado deveria ter funções menos autoritárias e menos paternalistas, pois entendiam que o Estado, conforme preconizado pela ideologia keynesiana, era autoritário e interventor e que agora precisava ter suas funções minimizadas, por meio da diminuição dos tributos e da privatização das empresas estatais.

Segundo tais autores, essa descentralização de poder, por parte do Estado, não coloca em risco o bem-estar do homem, que poderia ser alcançado sem as distorções que um Estado intervencionista causava, e nem a mão invisível⁹ do mercado, como explica Azevedo (1997, p. 11):

O neoliberalismo questiona e põe em xeque o próprio modo de organização social e política gestado com o aprofundamento da intervenção estatal. Menos Estado e mais mercado é a máxima que sintetiza suas postulações, que tem como princípio chave a noção da liberdade individual.

Friedman (1985, p. 23) afirmava que “a existência de um mercado livre não elimina, evidentemente, a necessidade de um governo. Ao contrário, um governo é essencial para dar determinação das regras do jogo e um árbitro para interpretar e pôr em vigor as regras estabelecidas”.

Embora Estado e governo não possuam conceitos similares, um Estado precisa, necessariamente, de um governo para exercer seu papel e poder. Sobre o assunto, Vieira (1992, p. 20) explica:

O Estado retrata uma relação de dominação dos homens sobre os homens baseada na força. Esta força se manifesta mais comumente através da imperatividade da lei. [...] quando se toca em política econômica, social, educacional, habitacional, de saúde, previdenciária e em outras análogas, está-se mencionando uma estratégia de governo que normalmente se compõe de planos, projetos, programas e de documentos variados. Se o Estado é uma organização especial da força, de sua parte o governo constrói a ordem de cada dia, assegurando e legalizando a dominação.

Hayek e Friedman, partindo do pensamento de Adam Smith, forneceram a base para a teoria do neoliberalismo e viram suas ideias incorporadas e

⁹ Termo introduzido por Adam Smith em *"A Riqueza das nações"*. No âmbito da economia, o pensamento liberal de Adam Smith afirma que o mercado possuiria uma mão invisível entrando em ação sempre que os conflitos na área da economia atingissem interesses fortemente individualizados. A atuação da mão invisível estaria associada, prioritariamente, ao princípio de liberdade para escolher e participar das atividades econômicas (AMARAL, 2003, p. 38).

assumidas nas medidas econômicas logo após o início da Guerra Fria (1946-89)¹⁰, que de acordo com Ianni (1999, p. 9; 17; 20):

[...] foi também uma época de desenvolvimento extensivo e intensivo do capitalismo no mundo. A contra-revolução embutida na Guerra Fria favoreceu a criação e o desenvolvimento de indústrias em nações subdesenvolvidas, agrárias, periféricas, do Terceiro Mundo, [...] e desde o fim o capital adquiriu proporções propriamente universais.

Essa época representou a adesão dos países que compartilhavam da mesma doutrina capitalista e que buscaram fortalecer o capitalismo para combater o socialismo.

Entretanto, para Hobsbawm (1994), teórico de vertente marxista, a teoria preconizada por Hayek e Friedman, a neoliberal, somente foi aceita como forma alternativa de superação da crise do capital em 1973, quando o mundo ocidental, seguido pela onda inflacionária que surpreendeu os Estados de bem-estar social, foi assolada pela crise do petróleo. Essa crise quadruplicou o valor de mercado de suas jazidas, fazendo com que as corporações europeias se deslocassem “[...] para outras regiões do planeta à procura de melhores condições materiais (doações de terreno, isenções de impostos, subsídios para a energia elétrica) e remuneração dos trabalhadores que proporcionassem o aumento de seus lucros” (AMARAL, 2003, p. 42).

Como consequência, houve o colapso do sistema econômico, denominado por Harvey, outra referência importante do marxismo, de Fordista-keynesiano, a partir de 1973, dando lugar à teoria neoliberal. Sobre esse período de transição, Harvey (2004, p. 135) asseverou que “[...] de 1965 a 1973 tornou-se cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo”; Bianchetti (2005, p. 11) afirma que a adoção dessa nova teoria e a implementação econômica e político-social tem início, “[...] no contexto da crise do capitalismo avançado, na década de 70 e da crise do colapso

¹⁰ De acordo com Hobsbawm (1994, p. 223) “a Segunda Guerra Mundial mal terminara quando a humanidade mergulhou no que se pode encarar, razoavelmente, como uma Terceira Guerra Mundial, embora uma guerra muito peculiar”. Pois, como observou o grande filósofo Thomas Hobbes, “a guerra consiste não só na batalha, ou no ato de lutar: mas num período de tempo em que a vontade de disputar pela batalha é suficientemente conhecida” como foi a Guerra Fria entre EUA e URSS, que dominou o cenário internacional na segunda metade do que foi entendido como o Breve Século xx, foi sem dúvida um desses períodos.

do socialismo real. Seu postulado fundamental é de que o mercado é a lei social e soberana”.

Essa ideologia ganhou importância e destaque quando passou a ser praticada em alguns governos estratégicos, como no de Margareth Thatcher, na Inglaterra, em 1979, e de Reagan, nos Estados Unidos, em 1980, Kohl na Alemanha (AMARAL, 2003), os quais adotaram como prática de sua política econômica essa ideologia “[...] liberalizante, privatizante e de mercado. [...] de objetivos, a médio prazo, que devem atenuar as regulações estatais, maximizando o uso do comércio, concentrar o investimento no setor privado, comprimindo a presença do setor estatal” (SOARES, 2009, p 14-15).

Na América Latina, as políticas neoliberais foram implementadas a partir de “[...] 1976 no Chile, governado por Pinochet e só dez anos depois no México (1986), Argentina (1988), Colômbia e Venezuela (1989) e Brasil, pelas mãos dos presidentes que assumiram o poder em 1990” (AMARAL, 2003, p. 43).

A consequência dessa política econômica neoliberal traduziu-se em cortes nos investimentos sociais e, em geral, os financiamentos da educação caíram significativamente. “Para quem no futuro analisar a história dos processos políticos, as três últimas décadas do século XX certamente serão consideradas como a etapa da hegemonia neoliberal, que representa um novo modelo de sociedade para o mundo ocidental” (BIANCHETTI, 2005, p. 19).

Na década seguinte à mudança estrutural por que passou o capitalismo, o mundo sentia os efeitos da globalização que, segundo Ianni (1999, p. 11), é “[...] um processo de amplas proporções envolvendo nações e nacionalidades, regimes políticos e projetos nacionais, grupos e classes sociais, economias e sociedades, culturas e civilização”. Trata-se de um complexo processo de integração econômica, cultural, social e política que foi gerado pela necessidade de o capitalismo conquistar novos mercados. Outra expressão que ganhou força sendo, frequentemente, utilizada

[...] é a internacionalização do capital, amiúde confundida com mundialização do capital, processos muito distintos no plano empírico e teórico. Internacionalização consiste no processo de expansão do capitalismo por toda a extensão do planeta, por meio do intercâmbio comercial. Tata-se da consolidação do capitalismo em nível planetário, no âmbito da circulação da mercadoria (MANCETO, 2009, p. 12).

Tomando como base a explicação de Mancebo, na década de 1970, vivia-se o processo de internacionalização da economia. No entanto, tal processo somente foi reconhecido como tal a partir da década de 1980, principalmente com o desenvolvimento das novas tecnologias e pela descentralização empresarial facilitada pela mundialização do capital, que “ingressou na década de 80 e era muito diferente do período fordista” (CHESNAIS, 1996, p. 14), que se baseava no controle do processo de trabalho pela dinâmica da acumulação do capital.

Chesnais prefere utilizar o termo Mundialização, em vez de globalização, pois o autor afirma que “[...] a palavra mundialização permite introduzir, com muito mais força do que o termo global, a ideia de que a economia se mundializou” (CHESNAIS, 1996, p. 24).

[...] Mundialização traduz a capacidade estratégica de todo grande grupo oligopolista, voltado para a produção manufatureira ou para as principais atividades de serviços de adotar, por conta própria, um enfoque e conduta globais. [...] A mundialização não diz respeito apenas às atividades dos grupos empresariais e aos fluxos comerciais que elas provocam. Inclui também a globalização financeira, que não pode ser abstraída da lista das formas as quais deve ser imposta a adaptação dos mais fracos e desguarnecidos (CHESNAIS, 1996, p. 17-29).

Observa-se que, em Chesnais (1996), o termo mundialização aponta para as relações sociais de poder e dominação. A mundialização do capital com as políticas neoliberais resultava na acumulação de capital predominantemente financeiro. As relações passaram da esfera produtiva para a esfera financeira o que levou a um ciclo de expansão do sistema capitalista, provocando também o intercâmbio cultural e a interdependência social e política em âmbito mundial, sob o comando dos Estados Unidos da América, considerado por Chesnais (1996, p. 19) como:

[...] a fonte principal do parasitismo financeiro que está gangrenando o capitalismo mundial, e isso não os impede de imporem sua hegemonia por todos os meios ao seu alcance. Hoje em dia, visto que nenhum Estado pode confrontá-los militarmente e que nenhum vai questioná-los no plano do sistema de propriedade dos meios de produtos, os Estados Unidos gozam de uma situação sem precedentes na História. São eles que ditam as regras do comércio e das finanças internacionais.

Essa hegemonia americana foi concretizada com o triunfo do sistema capitalista, que colocou o país diante de uma imensa fronteira de expansão, potencializada, em âmbito mundial, pela globalização. Tal expansão provocou uma nova redistribuição de atividades por diferentes países. Finda a concentração das indústrias, dos centros financeiros, das empresas de mídia impressa e eletrônica, provocando também uma reestruturação de empresas grandes, médias e pequenas, que buscavam outros mercados para ampliarem seu capital.

Mesmo com o fim dessa concentração, são os Estados Unidos que continuam “impondo as regras do jogo mais convenientes para eles próprios, calçadas nas necessidades do capital financeiro, de que são o epicentro” (CHESNAIS, 1996, p. 19), buscando, prioritariamente, a ampliação desse capital, favorecidos pela acumulação flexível

[...] que se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento do emprego no chamado setor de serviços (HARVEY, 2008, p. 140).

Essa flexibilidade na acumulação foi um fator preponderante na promoção da internacionalização do capital, sendo esse processo uma das novas maneiras que o capital encontrou para se ampliar no cenário mundial.

Diante desse cenário de acumulação flexível, produção flexível e relações de trabalho flexíveis, torna-se fundamental que as relações entre capital e trabalho, bem como as consequências dessa relação para a totalidade social, se apoiem em estudos que expliquem a realidade social e histórica sob a perspectiva da totalidade. Essa categoria, fundamental para a leitura da realidade, é assim entendida por Kosik (1976, p. 35):

Totalidade não significa todos os fatos. Totalidade significa: realidade como um todo estruturado, dialético, no qual ou do qual um fato qualquer (classes de atos, conjuntos de fatos) pode ser racionalmente compreendido. Acumular todos os fatos não significa, ainda, a totalidade. Os fatos são conhecimentos de realidade se são compreendidos como fatos de um todo dialético - isto é, se são átomos imutáveis, indivisíveis e indemonstráveis, de cuja reunião a

realidade sai reconstituída, são entendidos como partes estruturais do todo.

A realidade da educação superior, tanto do setor privado quanto do setor público, é heterogênea e diversificada. Público e privado, são setores compostos por IES com características distintas e peculiares. No que se refere ao setor privado este pode ser separado em duas categorias: as IES sem fins lucrativos – comunitárias - e as IES com fins lucrativos – particulares. (BITTAR, 2000).

Com relação às IES com fins lucrativos, foco desta Tese, foram pesquisados trabalhos relacionados ao tema, procurando-se não apenas identificar a produção, mas, como indicam Romanowski e Ens (2006, p. 37), “[...] analisá-la, categorizá-la e revelar os múltiplos enfoques e perspectivas para apreender a amplitude do que vem sendo produzido”.

Frente à literatura selecionada, esses estudos foram organizados com vistas a analisar os textos que tinham relação com o objeto desta pesquisa procurando, cada vez mais, uma aproximação com o tema, compreendendo-o, desvendando-o na busca da construção de um novo conhecimento.

Para elucidar o foco deste trabalho, buscou-se a produção científica que aborda o segmento da educação superior, especificamente o privado mercantil. Essa produção reforça em suas análises os motivos que levaram a educação superior à expansão exponencial a partir da entrada das IES privadas com fins lucrativos, na BM&FBovespa, em 2007, bem como sua consolidação em um mercado oligopolista, com a presença de capital financeiro, prioritariamente internacional.

Para entender a educação superior privada, com fins lucrativos, realizaram-se estudos detalhados de autores que são referências importantes na área da educação superior, tais como Dourado, Oliveira e Catani (2003), Sguissardi (2008), Oliveira (2009), Chaves (2010), sendo Sguissardi¹¹ um dos primeiros a apresentar a extensão do fenômeno do privado/mercantil e suas características principais, buscando compreendê-lo teoricamente.

¹¹ Sguissardi também faz uso da terminologia “mercantilização”. No entanto, no que diz respeito ao processo de mercantilização da educação superior esse conceito não será utilizado nesta tese como uma categoria de análise, uma vez que o fato do processo mercantil ser decorrente da privatização da educação brasileira, vista como um dos eixos centrais para reduzir a presença do Estado, tanto na área produtiva quanto social. Entretanto, esse termo se faz presente em alguns momentos neste trabalho em função de autores referenciados, como é o caso do próprio Sguissardi, Romualdo Portela de Oliveira e Vera Jacob Chaves, fazerem uso dessa terminologia.

Esses autores foram a base para definir, avaliar e decidir pela pesquisa do segmento específico da educação superior, o setor privado com fins lucrativos e todo o cenário que embasou o processo mercantil da educação, bem como direcionar este estudo para um dos maiores grupos educacionais que contribuíram para a oligopolização da oferta da educação superior: Grupo Anhanguera Educacional.

Assim, como reforço para auxiliar na interpretação das fases do processo de expansão até a oligopolização da educação superior, que contemplam a temática desta pesquisa, realizou-se a leitura dos artigos que analisam as políticas públicas voltadas à expansão da educação superior no Brasil pós-LDBEN/9394/96, transformando as IES sem fins lucrativos em instituições de cunho lucrativo, voltadas para o mercado. O percurso da expansão foi necessário para entendermos o fenômeno da oligopolização.

Para desenvolver a problemática desta tese, o trabalho tem como principais referências, teóricos que focalizaram mais recentemente a financeirização e suas exigências para a educação superior. São autores que se inserem no âmbito do materialismo histórico dialético sem perder a raiz do método, mas procurando elucidar a dinâmica das sociedades contemporâneas e, ao fazer uma crítica profunda do capital, esses teóricos têm como horizonte a possibilidade de transformação dessa sociedade.

Os seus estudos permitem entender não apenas o desenvolvimento econômico, mas também as mudanças na vida social, política e cultural. Esses teóricos partem da crítica de Marx ao capitalismo, sua dinâmica histórica, suas formas de opressão, bem como a necessidade de sua superação. São eles: Chesnais (1996) que estuda o deslocamento do capital da esfera produtiva para a dominância do capital financeiro e Harvey (2004; 2008) que estuda o capitalismo da fase contemporânea e sua dialética complexa; Mészáros (2002;2006) que estuda a crise contemporânea do capital e as consequências para todos os campos da vida social. Outros autores, referência na área da educação, foram utilizados como Bittar (2000), Neves (2002), Sampaio, (2000) e Rodrigues (2007), pois resgataram e analisaram em suas pesquisas dados que relatam a gênese da expansão da educação superior no Brasil a partir das recomendações de organismos internacionais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, que alertaram os governantes para que ficassem atentos aos sinais do mercado.

Complementando as orientações citadas não se pode deixar de relacionar as recomendações internacionais do Consenso de Washington (1989) e a inserção da educação na Agenda dos Acordos Gerais do Comércio (GATs), da Organização Mundial do Comércio (OMC), em 1996, quando propõem a desregulamentação dos serviços educacionais, especialmente a do nível superior, transformando a educação em uma prestação de serviço. Essa tese, de educação como serviço, foi reforçada pela UNESCO, em 1998, durante a Conferência Mundial sobre a Educação Superior, em Paris, que reafirmava o ensino superior como um bem privado, confirmado a concepção da educação como uma mercadoria.

Da Revista Educação e Sociedade extraiu-se o artigo de Sguissardi (2008), por ser um dos primeiros autores do campo educacional a apresentar um modelo de expansão marcado pelo predomínio do setor privado mercantil como o principal agente promotor de oferta da educação superior no Brasil. Esse autor demonstrou como a crise financeira se relaciona com esse modelo de expansão, que tomou um novo rumo dentro desse cenário: o da oligopolização da educação superior, trazendo dados relevantes, veiculados pelo MEC/INEP, de décadas dessa expansão exponencial do setor privado/mercantil, foco desta pesquisa.

Ainda utilizando o mesmo banco de dados e em complementação aos estudos de Sguissardi (2008), verifica-se que Oliveira (2009) e Chaves (2010), também autores de referência sobre educação superior, retrataram os principais movimentos de entrada de capital internacional no negócio da educação superior. Esses ressaltam em suas análises o potencial do Grupo Anhanguera, campo empírico desta pesquisa, e a sua transformação em líder de fusões e aquisições, no Brasil, salientando que um dos itens principais para essa conquista foi a adoção de uma gestão diferenciada.

Tal mudança partiu de uma reestruturação operacional, que deveria garantir sua competitividade no mercado de ações e atrair investidores dispostos a pagar um bom preço por elas. Esse modelo de gestão diferenciado e voltado para o mercado se observa, principalmente, quando se registra a emissão de ações de instituições de ensino diretamente na BM&FBovespa e na consequente presença dos fundos financeiros na educação superior. Las Casas (2008) afirma que a partir desse contexto a educação confirma-se como uma mercadoria e os alunos como consumidores ou clientes.

Pela sua expansão, o setor tornou-se cada vez mais lucrativo atraindo vários investidores, por meio de fundos de investimentos. Oliveira (2009) relata que,

inicialmente, os experimentos de investimentos desses fundos foram destinados aos ensinos fundamental e médio e só depois foram, maciçamente, alocados para a educação superior. Esse interesse no negócio da educação superior deve-se à liberdade de trânsito do capital financeiro e a sua entrada no setor educacional brasileiro, confirmado o autor que essa financeirização generalizou a educação como mercadoria que, como tal, passou a ser cada vez mais um negócio lucrativo. Rodrigues (2007, p. 87) “[...] prevê que o negócio da educação superior continuará expandindo-se quantitativamente”.

Essa expansão trouxe a concentração do negócio nas mãos de poucas IES privadas, com fins lucrativos e essa tendência tende à continuidade. Sobre o assunto e reforçando a afirmação de Cury (1998) de que os direitos educacionais precisam ser ampliados, Oliveira (2009, p. 754) comenta:

[...] só é possível limitar essa expansão a partir de uma ampliação da oferta pública, de modo a atender a parcelas substantivas da população e criar alternativas de atendimento em massa. Isto implica, portanto, um enfrentamento da complexa questão do equacionamento das condições de oferta pública, que abrange desde aspectos relativos à eficiência da gestão no âmbito dos serviços públicos, à diferenciação dos modelos de organização do ensino superior, à utilização das novas tecnologias da informação e às condições de financiamento do ensino superior. Para tal, será necessário implementar resoluta política de valorização do setor público. O problema é que estamos longe de conseguir estabelecer tal estratégia.

Essa questão, trazida pelo autor sobre a necessidade dessa estratégia de valorização do setor público, é confirmada por Chaves (2010) quando demonstra, em sua pesquisa, a concentração do negócio do setor privado crescendo ano a ano. São contabilizados oligopólio por oligopólio, em número de unidades, valor do patrimônio e número de alunos, dados importantes para estabelecer o grau de participação que cada grupo tem no cenário da educação superior privada brasileira, confirmando sua expansão. Pode-se dizer que Chaves corrobora as ideias de Oliveira (2009) quanto à utilização do conceito “oligopólio” da educação superior, apresentando-a como a nova configuração da educação superior brasileira, cuja origem se firmou a partir da entrada das IES na Bolsa de Valores.

O empresariamento da educação superior, impulsionado a partir do movimento de F&A das IES, modificou o cenário desse setor, que é considerado, conforme afirma Apple (2005, p. 18), “[...] como um vasto supermercado. As escolas

e inclusive os nossos alunos tornam-se mercadorias que são compradas e vendidas do mesmo modo como se compram e vendem outro gênero de mercadorias”.

Outras produções acadêmicas que também investigaram a trajetória das IES privadas com fins lucrativos, no Brasil, dentro da sua movimentação de F&A, são referências para esta pesquisa, como é o caso da tese de Doutorado de Andrea Araujo do Vale, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, com o título “As faculdades privadas não fazem pesquisa porque não querem jogar dinheiro fora”¹²: a trajetória da Estácio de Sá, da filantropia ao mercado financeiro, datada de 2011; e a Tese de Doutorado de Olga Maria dos Reis Ferro, intitulada “A produção histórica de uma universidade privada em Mato Grosso do Sul e, em seu interior, a organização do trabalho didático no curso de licenciatura em pedagogia na modalidade presencial e a distância: 2005-2009”, de 2012. Essa tese foi fundamental para conhecer o perfil histórico do Grupo e os processos sociais, econômicos, políticos e pedagógicos que levaram ao surgimento desse oligopólio.

As duas teses de doutorado citadas são as mais recentes sobre o assunto e possuem vínculo muito próximo com o objeto desta pesquisa. Ambas resgatam as políticas públicas educacionais da década de 1960, a hipertrofia do setor privado com fins lucrativos e o desempenho insatisfatório das instituições públicas por não atenderem a demanda existente pela educação superior, mostrando a supremacia expansionista do privado, em relação ao público e as consequências desse processo para a educação superior brasileira, como a busca pelo lucro.

Ferro (2012, p. 21) analisa que:

[...] é de consenso dos pesquisadores, com base na lei do capital, que a instituição privada deve gerar lucro, o contrário seria a sua inexistência e, para isso, esse segmento de ensino investe numa base técnica de trabalho capaz de potencializar o lucro de seu capital, à medida que materializa estratégias para baratear os custos operacionais de seus cursos de graduação e aumentar o número de vagas oferecidas.

Para alcançar uma lucratividade em curto prazo, Bittar e Maciel (2011, p. 2) confirmam que, nas IES privadas, com fins lucrativos,

[...] a preocupação imediata limita-se ao oferecimento do ensino de graduação, deixando para segundo plano os investimentos em pesquisa, pós-graduação, capacitação de professores, laboratórios e

¹² Frase do proprietário majoritário da Estácio de Sá (VALE, 2011).

bibliotecas, entre outros, uma vez que este investimento se torna bem mais oneroso para as IES.

No que diz respeito à relevância desta Tese pode-se dizer que a partir dos trabalhos analisados, verificou-se que há considerável produção sobre os questionamentos das políticas educacionais voltados à expansão da educação superior no Brasil, principalmente no que se refere à privatização/mercantilização, ou ao processo mercantil da educação superior. Entretanto, são poucos os trabalhos que estudam o tema “oligopólios” e raros os que analisam o papel que a gestão corporativa desempenha nesse processo, o que reforça o diferencial desta Tese. Com relação à relevância dessa pesquisa, na área da educação superior privada e dentro dessa nova configuração da privatização, que promoveu a formação dos oligopólios educacionais, Vale (2011, p. 24) a reforça quando afirma em sua tese que:

[...] a análise dessa trajetória recente das empresas de educação superior na direção do mercado financeiro ainda é pouco explorada na literatura, em parte por sua novidade, pois se trata de um fenômeno muito recente e como tal, carrega consigo as dificuldades de todas as narrativas do mesmo tipo – excesso de informações, falta do desfecho etc., e, em parte, por conta da dificuldade da mesma de apurar os dados e coletar as informações, dado seu tamanho e pela exigência de interdisciplinaridade dada a natureza do objeto que é, neste sentido, fenômeno econômico-financeiro, social, cultural, educacional e político.

Diante dessa constatação, a importância dessa pesquisa revela-se em duas vertentes: a primeira é a possibilidade de trazer novos dados sobre o setor de educação superior privada com fins lucrativos, analisando a movimentação de F&A na BM&FBovespa e relacionando esse cenário ao papel que a gestão está assumindo no interior desses grandes oligopólios da educação superior, em particular, do Grupo Anhanguera Educacional, para atender ao mercado. Nesse sentido, segundo Gramani (2008, p. 441), deve-se dar prioridade à gestão “[...], pois uma IES deve estar sempre objetivando maior atratividade, buscando maior rentabilidade, otimizando seus recursos e aumentando os investimentos em si própria”. A mesma autora afirma que uma gestão profissional pode trazer vários benefícios, como “[...] maior liquidez patrimonial, fortalecimento da imagem institucional, e mais acesso à captação de recursos para investimentos” (GRAMANI, 2008, p. 439). Essas concepções sinalizam o perfil de uma gestão gerencial, voltada para as demandas e dinâmica do mercado de capitais.

A segunda vertente dessa relevância são as informações que serão analisadas e divulgadas com relação às consequências do modelo de gestão adotado no mercado e orquestradas para dentro das IES privadas com fins lucrativos. Essa adequação deve refletir na educação que é oferecida pelos grandes oligopólios que têm como objetivo aumentar a sua lucratividade.

Outro fator importante é esta Tese versar sobre a educação superior, mais especificadamente sobre o segmento privado com fins lucrativos e a gestão do Grupo Anhanguera, o que trará para o Grupo de Pesquisa “Políticas Públicas e Gestão da Educação - GEPPE”¹³ mais um leque de estudos. Atualmente, esse Grupo tem seu foco na educação básica, assim a inserção desta pesquisa ampliará seus estudos sobre gestão educacional para o nível da educação superior, disponibilizando-os para apreciação crítica dos mestrandos e doutorandos, dos gestores, dos professores e dos demais profissionais da educação.

Os procedimentos de coleta de dados, para este estudo, deram-se por meio de pesquisa exploratória para verificar a sua viabilidade, da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de um questionário¹⁴ ao Presidente do Conselho: Antonio Carbonari Netto, cujo conteúdo foi inserido ao longo do corpo da Tese.

A respeito dos procedimentos metodológicos, procedeu-se ao levantamento dos documentos produzidos pelo Grupo Anhanguera, tais como a documentação da trajetória das Faculdades Anhanguera, iniciada na cidade de Leme, interior de São Paulo, em 1994. O material analisado compõe-se por documentos divulgados pelo próprio Grupo, via *site* oficial. Outros documentos analisados foram os relatórios de responsabilidade social (anos de 2007 a 2012) impressos e *online*; relatórios de apresentação institucional de 2007 a 2012, estatuto, regimentos, portarias e demonstrativos financeiros anuais do Grupo veiculados, obrigatoriamente, no *site* oficial do Grupo, bem como no *site* da

¹³ O grupo reúne pesquisadores de diferentes instituições de Mato Grosso do Sul. Constituído em 2004, com o objetivo de desenvolver estudos históricos e pesquisas no campo das políticas públicas e gestão da educação, voltadas para os temas: educação básica, direito à educação, instituições escolares, além dos programas, planos e projetos governamentais, que fazem parte da política educacional, de modo especial, relacionados ao estado de MS. O grupo de pesquisa “GEPPE” está sob a coordenação da Profa. Dra. Regina Tereza Cestari de Oliveira, na UCDB. Disponível em: <<http://plsql1.cnpq.br/buscaoperacional/detalhepesq.jsp?pesq=6569293985017211>>. Acesso em: 24 maio 2014.

¹⁴ O instrumento de pesquisa utilizado nesta tese foi o questionário com questões estruturadas. A aplicação desse instrumento foi operacionalizada por meio de email enviado diretamente ao Presidente do Grupo. A devolução com as respostas e com a assinatura do termo de concordância com a divulgação de seu nome e utilização do conteúdo das respostas deu-se da mesma forma, ou seja, via email.

Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que divulga, trimestralmente, os relatórios de produção do Grupo Anhanguera, assim como seus portfólios.

A divulgação dos resultados de todas as transações do Grupo é um fator obrigatório a partir de sua entrada na BM&FBovespa, bem como de sua inserção no nível da Bolsa de Valores “Novo Mercado” (nível de prática mais exigente). O procedimento de veiculação de todas as ações e resultados do Grupo é uma exigência que deve obedecer aos princípios de transparência que norteiam a governança corporativa nesse mercado. Outros documentos importantes para a pesquisa foram os comunicados veiculados, regularmente, no mercado, via *site* oficial do Grupo - Relação com Investidores - disponibilizados para os seus *stakeholders*¹⁵, em que se encontra uma série de documentos que visam também atender ao princípio da transparência exigida pela BM&FBovespa. Nestes documentos constam, detalhadamente, todos os aportes financeiros recebidos pelo Grupo Anhanguera. São também expostos os nomes de novos acionistas, o valor das ações adquiridas, a procedência do capital (nacional ou estrangeiro) e o percentual de participação que esse valor representa no capital social do Grupo. Tais comunicados possibilitam um conhecimento minucioso a respeito de todos os aportes financeiros recebidos pelo Grupo, no período em estudo.

Na continuidade da pesquisa de fontes primárias, utilizou-se pesquisa voltada à análise de documentos oficiais, pertinentes às políticas educacionais, tais como leis, decretos, portarias, medidas provisórias, dados estatísticos dos Censos da Educação Superior, elaborados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Entende-se por documentos, segundo as indicações de Lüdke e André (1986, p. 38), “leis, regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, jornais, revistas, discursos, roteiros de programas de rádio e televisão até livros, estatísticas e arquivos escolares”.

Com base no entendimento de Ludke e André (1986), como parte dessa etapa, foram pesquisadas as informações veiculadas nos *sites* das duas maiores empresas de serviços auxiliares do Brasil, empresas de consultoria dedicadas a estudar o segmento da educação superior brasileira, bem como formas de tornar

¹⁵ Braga e Monteiro (2005, p. 41) classificam *stakeholders* como “[...] todos aqueles que influenciam ou são influenciados pela IES: alunos, funcionários, professores, dirigentes, mantenedores, investidores, mídia, sindicatos, governo e comunidade”.

mais rentáveis as instituições privadas da educação superior. Tais informações foram utilizadas no decorrer desta pesquisa.

A primeira: a empresa Hoper Consultoria Acadêmica, com sede em Foz do Iguaçu/PR, fundada em 1997, por Ryon Braga¹⁶ e atua nas modalidades de consultoria para IES e Básico, Estudos de Mercado, Cursos, soluções de aprendizagem e educação corporativa. Empresa de destaque no mercado veicula, anualmente, a “Análise Setorial do Ensino Superior Privado”. Trata-se de um estudo que se consolidou, no mercado brasileiro, como documento-referência do setor, devido à abrangência das informações mercadológicas do Brasil e das análises estratégicas que apresenta.

A segunda empresa de consultoria é a CM Consultoria, de propriedade de Carlos Monteiro¹⁷, com sede na cidade de Marília/SP. Empresa atuante no cenário da educação superior há mais de 25 anos, desde 1988, tem seu foco nos serviços de reestruturação administrativa e gestão. Essa empresa publica, diariamente, o boletim CM News. Trata-se de um material informativo e de conteúdos - artigos, notícias e matérias, focados na educação superior. Além dos dados fornecidos *online* pela CM Consultoria, serão analisados os estudos a respeito das fusões e aquisições, ocorridos no setor da educação superior. Esses dados, lançados regularmente pela CM Consultoria, apresentam um panorama setorial que contempla todas as aquisições/fusões já realizadas a partir de 2007 (CM Consultoria, 2014).

Com relação às fontes secundárias, elegeram-se livros sobre a temática, artigos publicados em revistas e periódicos acadêmicos, dissertações e teses relacionadas à temática proposta, levantadas no Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e Scielo, possibilitando, assim, a sistematização de dados importantes para este estudo.

Toda a seleção e utilização das fontes primárias e secundárias, impressas e *online*, a respeito da educação superior privada, com fins lucrativos, forneceram subsídios para analisar a trajetória dos grandes oligopólios da educação superior no Brasil em particular, do Grupo Anhanguera e de seu modelo de gestão, que o

¹⁶ Ryon Braga, graduado em administração, com especialização em neuropedagogia, além de membro do Conselho de Administração em três empresas do setor de educação e autor de diversos livros voltados às instituições de ensino. Disponível em: <<http://www.hoper.com.br/equipe.php>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

¹⁷ Carlos Monteiro é graduado em advocacia, administração, sociologia e exerce também a profissão de professor. Disponível em: <http://www.cmconsultoria.com.br/consultores_ini.php?>. Acesso em: 27 jul. 2013.

transformou no líder de F&A, após 2007, principalmente pela presença em suas ações, do capital financeiro.

Esta tese está estruturada em três capítulos, com a finalidade de se entender o objeto de estudo em seu contexto político, social e econômico, com o intuito de estabelecer relações com o cenário da educação brasileira, mas particularmente a superior mercantil. A trajetória da educação foi levantada a partir de sua privatização, principal característica do setor durante a ditadura militar (1964-1985), até seu processo mercantil (1996) dando início à formação dos grandes oligopólios de educação superior privada com fins lucrativos (a partir de 2007).

Para tanto, no capítulo 1: “Educação superior brasileira, políticas públicas e a formação dos oligopólios educacionais” analisou-se a expansão da educação superior com fins lucrativos, de modo a compreender os motivos que levaram à formação dos grandes oligopólios da educação superior, com a entrada das IES privadas na BM&FBovespa, ocasionando um movimento de F&A fomentado pelo capital financeiro.

O capítulo 2: “A Construção histórica das Faculdades Anhanguera: de uma associação sem fins lucrativos ao maior oligopólio da educação superior privada com fins lucrativos”, descreveu-se o processo histórico de construção do Grupo Anhanguera, desde a sua primeira instituição de educação superior, criada em 1994, na cidade de Leme, interior de São Paulo, quando ainda era uma associação sem fins lucrativos até a sua transformação em um dos maiores oligopólios da educação superior da América Latina, por meio do processo de aquisição/fusão com outras IES brasileiras, viabilizada pelo aporte recebido de investidores nacionais e internacionais, a partir de sua entrada no mercado de capitais.

No capítulo 3: “O Modelo de Gestão do Grupo Anhanguera Educacional e o mercado educacional brasileiro” analisou-se, a partir da compreensão do cenário da educação superior privada com fins lucrativos e da movimentação de F&A, o modelo de gestão adotado pelo Grupo Anhanguera, suas exigências e estratégias necessárias para inserção e permanência lucrativa no mercado de capitais.

Ao encerrar a Tese, apresentam-se as considerações finais e apontam-se os possíveis temas de pesquisas, surgidos a partir de questões que foram emergindo, mas que dados os limites deste estudo, não foram desenvolvidas.

CAPITULO 1

EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA: AS POLÍTICAS PÚBLICAS E A FORMAÇÃO DOS OLIGOPÓLIOS

Este capítulo objetivou analisar a expansão das instituições de educação superior (IES) com fins lucrativos, para compreender as mudanças no cenário econômico e social que determinaram as alterações neste segmento, possibilitando à formação dos grandes oligopólios da educação superior. A partir de 2007, com a entrada das IES privadas com fins lucrativos na BM&FBovespa, ocorreu o movimento de fusão e aquisição (F&A) fomentado pelo capital financeiro, responsável pela consolidação dos grandes grupos da educação superior brasileira privada com fins lucrativos.

1.1 As políticas públicas e a gênese dos oligopólios da educação superior (1995-2002)

No século XIX, Marx (1996a), com sua compreensão dialética de sociedade, teoriza que com o desenvolvimento e consolidação do capitalismo, os processos educativos e suas metas só podem ser compreendidos mediante um estudo das relações entre os homens e a base material da sociedade, e essa intrincada e contraditória relação influência a consciência, o pensar e fazer humanos e suas relações sociais. Segundo o pensador

Não tem história, nem desenvolvimento; mas os homens, ao desenvolverem sua produção material e seu intercâmbio material,

transformam também, com esta sua realidade, seu pensar e os produtos de seu pensar. Não é a consciência que determina a vida, mas a vida que determina a consciência. [...] a consciência, portanto, é desde o início um produto social, e continuará sendo enquanto existirem homens (MARX, 1996a, p. 37; 43).

Essa tese de Marx indica que, considerando a produção material e os produtos do pensamento, a educação brasileira foi elaborada e materializada, ao longo da história, considerando as demandas de classes sociais distintas e antagônicas. Inserida nesse movimento histórico a educação superior foi se constituindo e se configurando de forma contraditória. Nessa perspectiva a educação deve ser compreendida em sua relação com a vida social, entendida como um processo resultante da ação humana, em seu contexto social, político e econômico. Portanto, contribui com o processo de socialização e formação dos sujeitos, atendendo as demandas da sociedade.

No cenário brasileiro, principalmente após a década de 1960,

[...] a sociedade mudou rapidamente, ampliando os setores médios próprios de uma formação social industrial e urbana. As demandas das camadas em ascensão foram, inicialmente, pela ampliação do ensino público de grau médio. A satisfação de tal necessidade criou nova clientela para o ensino superior. O desenvolvimento das burocracias estatais e das empresas de grande porte abriu novo mercado de trabalho (SAMPAIO, 2000, p. 53).

Em meio a essas mudanças, governo e sociedade reconheceram a importância do processo educacional como um fator que interfere nos rumos das sociedades, das empresas e, consequentemente, no desenvolvimento econômico e social do país, principalmente a educação de nível superior. Diante desta centralidade assumida pela educação superior, a procura por esse nível de ensino cresceu, desde os anos de 1960. Tal crescimento, segundo Sampaio (2000, p. 52) “[...] deve-se as transformações pelas quais passava o país. De 1940 a 1960 a população passou de 41,2 milhões para 70,1 milhões, registrando um crescimento de 70%, e as matrículas aumentaram em mais de três vezes no período”, abrindo-se espaço para a privatização. Esse processo foi iniciado no período da ditadura militar (1964-1985) quando houve, segundo Bittar (2000, p. 124) a “[...] ruptura política para garantir a continuidade do modelo econômico capitalista alinhado aos Estados Unidos da América”.

Nessa época, o poder público realizou intervenções com o objetivo de minimizar os problemas relevantes no segmento educacional e agiu como facilitador para a ampliação e expansão, rumo à privatização do segmento da educação superior no Brasil. Cita-se a Lei nº 5.540, de 1968, mais conhecida como Reforma Universitária de 1968, aprovada e imposta, autoritariamente, pelo governo militar e tecnocratas que assumiram o poder após o golpe de Estado, em 1964.

Essa reforma foi o marco para a expansão da educação superior privada no Brasil que assumiu os alunos excedentes. Sampaio (2000, p. 52) explica que alunos excedentes seriam “[...] estudantes que tinham sido aprovados nos exames vestibulares para as universidades públicas, mas que não puderam ser admitidos por falta de vagas. Em 1960, eram aproximadamente 29 mil alunos excedentes”.

Nesse cenário, ocorreu no período um processo de expansão em função do aumento das matrículas no setor da educação superior privada, que superavam, substancialmente, as das públicas.

Em 1964 as matrículas em IES públicas eram de 61,6% contra 38,4% nas privadas (em geral confessionais), para um total de 142 mil matrículas, 87 mil em IES públicas e 54 mil em privadas. Nos primeiros anos de regime militar esse montante multiplicou-se por cinco, passando de 142 mil para 937 mil (aumento de 559,8%). No período de 1964 a 1974, inverte-se as proporções da década anterior: 36,4% nas IES públicas e 63,6% nas privadas. (SGUSSARDI, 2008, p. 998).

Ressalta-se que as políticas educacionais, procurando responder a esse mercado, foram direcionadas a um público que precisava disputar uma vaga no mercado de trabalho, que crescia e necessitava de profissionais que atendessem essa demanda, por meio da profissionalização. Dessa forma, Nunes (2012, p. 176) afirma que as instituições de educação superior foram estruturando “[...] seus conteúdos amarrados à decisão pregressa de que a educação superior existe para oferecer educação profissional. Isto é, o ensino torna-se quase que integralmente voltado para a prática profissional”. Infere-se, deste cenário, que a profissionalização, associada à educação superior, relaciona o diploma do ensino superior como sendo a garantia de acesso a este mercado (SAMPAIO, 2000).

O governo militar fechou acordos com organismos internacionais, como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial¹⁸ (BM), os quais conceberam a educação como um serviço, e não como um bem público. Para seguir recomendações desses organismos, o Brasil precisou fazer algumas mudanças na legislação da área educacional, as quais precedidas por acordos entre o Ministério da Educação Cultura e a *United States Agency for International Development*, na tentativa de seguir o modelo americano capitalista. Esses acordos ficaram conhecidos como acordos *United States Agency for International Development (MEC-Usaid)*¹⁹ e previam apoio ao Brasil, tanto na área técnica quanto na financeira²⁰.

No final dos anos 1980, intensificou-se a discussão a respeito da elaboração de uma nova Constituição Federal²¹, bem como da necessidade de se promover debates sobre a educação superior que se expandia ano a ano. Sampaio (2000, p. 53) afirma que houve “[...] um vultoso crescimento do ensino privado no período compreendido entre 1960 e 1980”. Conforme explica Oliveira (2009, p. 741), isso ocorreu “[...] pelo aumento da demanda, resultante da regularização do fluxo no ensino fundamental e do subsequente crescimento do ensino médio”.

Nesse contexto, as mudanças seguiram as tendências mundiais e as

[...] reformas do ensino superior, implantadas em diversos países a partir dos anos 80, foram ancoradas nas medidas preconizadas após o período de crise do Estado de Bem-Estar Social e tiveram como palavras de ordem: o gerenciamento eficiente, a privatização, a excelência, a produtividade, a seletividade, os interesses e a satisfação do consumidor, enfim um conjunto de expressões que

¹⁸ “O Grupo Banco Mundial compreende: o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), a Corporação Financeira Internacional (IFC), o Organismo Multilateral de Garantia de Investimentos (MIGA), a Associação Internacional de Desenvolvimento (IDA), o Centro Internacional para Resolução de Disputas Internacionais (ICSID) e, mais recentemente, passou para a coordenação do Banco, o GEF (Fundo Mundial para o Meio Ambiente)” (LIMA, 2003, p. 1).

¹⁹ “Sigla para *United States Agency for International Development*. Os acordos MEC/Usaid foram firmados exatos dois meses depois do Golpe Militar de 1964. Visavam à colaboração dos Estados Unidos, por meio de convênios, com o Ministério da Educação, em termos de Assistência técnica e cooperação financeira para a educação brasileira. Até janeiro de 1968, foram firmados 12 acordos, com ênfase tanto na educação básica como no ensino superior. O último acordo foi selado em 1976” (FONTE; LOUREIRO, 2013, p. 105).

²⁰ “Os países que seguem tais orientações passam a ter o apoio dos organismos multilaterais. Aos países que buscam empréstimos, impõem que a educação se ajuste a uma nova realidade de serviços orçamentários, tornem-se mais eficientes, produtivos e úteis ao mercado, particularmente estreitem seus laços com a indústria e assumam a racionalidade do modelo gerencial” (AMARAL, 2003, p. 91).

²¹ Segundo Martins (2002, p. 4), “[...] foi esta CF de 1988 que descentralizou a oferta do ensino superior, permitindo que os governos estaduais e a iniciativa privada criassem seus próprios estabelecimentos”.

identificam a educação com a cultura da empresa atuando no quase mercado. Essas reformas tiveram o apoio de organismos internacionais como FMI, Banco Mundial, OMC e OCDE e incorporaram um forte componente economicista, pela presença dos interesses financeiros dessas entidades (AMARAL, 2003, p. 87).

Assim, as políticas para a educação superior têm favorecido este componente economicista, principalmente a partir da década de 1990, quando ocorreu a reestruturação da educação superior, sob influência neoliberal, que propõe a redução da “[...] presença do Estado, tanto na área produtiva quanto social” (CHAVES, 2010, p. 482).

Essa ideologia propagou-se a partir da década de 1970, em defesa de um Estado menos autoritário e menos paternalista, deixando mais liberdade para o mercado. Mesmo com a predominância de um mercado livre, Friedman (1985, p. 23) assevera que essa premissa:

[...] não elimina, evidentemente, a necessidade de um governo. Ao contrário, um governo é essencial para a determinação das regras do jogo e um árbitro para interpretar e pôr em vigor as regras estabelecidas. O que o mercado faz é reduzir sensivelmente o número de questões que devem ser decididas por meios políticos e, por isso, minimizar a extensão em que o governo tem que participar diretamente do jogo.

Essa perspectiva de matriz liberal, mesmo assegurando a importância da atuação de um governo, pregava sua descentralização, pois afirmava que os grandes avanços da civilização, em qualquer área, nunca vieram de governos centralizadores (FRIEDMAN, 1985).

Hayek (1990) também criticava esses governos e as duas correntes, à época, por considerá-las totalitárias e centralizadoras: socialismo e nazismo. Segundo ele, eram governos que centralizavam a atividade econômica. Era desfavorável ao posicionamento político que configurou o Estado de Bem-Estar Social (*welfare state*), que defendia um Estado forte e interventor. Segundo Hayek (1990, p. 43-44), “não se tratava mais de ampliar ou melhorar o sistema existente, mas de descartá-lo e substituí-lo por outro. A mudança ocorreu embora de maneira gradual e a passos quase imperceptíveis”. Essa reorganização econômica “[...] foi acompanhada por um bom volume de reformas políticas no sentido do *laissez-faire*” (FRIEDMAN, 1985, p. 91).

A essência de tais reformas contou com a base teórica desses dois economistas neoliberais “[...] defensores do Estado mínimo que creditam ao mercado a capacidade de regulação do capital e do trabalho” (AZEVEDO, 1997, p. 23), tendo o mercado como soberano, onde vigora, de acordo com Chesnais (1996, p. 34), “[...] políticas de liberalização, de privatização e de desregulamentação e de desmantelamento de conquistas sociais e democráticas”. Na década de 1980, essas políticas já estavam sendo implementadas na América Latina, em países como Chile, Argentina, México, Bolívia e Uruguai. São políticas que ocuparam o espaço do público, uma vez que “[...] este setor apresentou imperfeições e ineficiências nos mercados onde os principais operadores são públicos” (CHESNAIS, 1996, p. 36).

O Brasil, “mais tarde que outros países, ingressou neste modelo econômico, reforçando o papel do setor privado nos anos 90” (BOITO JÚNIOR, 1999), e garantindo a liberdade de mercado, portanto

[...] procura reduzir o porte do aparelho do Estado e desregular todos os mercados, principalmente, os financeiros. Alguns dos argumentos usados para justificar a nova abordagem foram a necessidade de motivar o trabalho duro e recompensar os melhores, a defesa da viabilidade dos mercados autorregulados e dos mercados financeiros eficientes etc (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 55).

O neoliberalismo como ideologia e como política econômica foi uma resposta para superação da crise do capital nos anos de 1970, decorrente da crise do petróleo, quando atribui-se ao Estado os problemas para o crescimento econômico dos países ocidentais.

No Brasil, as políticas assentadas no neoliberalismo organizaram-se no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) - (1995-2002) por meio da proposta elaborada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)²².

Nesta década de 1990 efetivaram as tentativas de submeter à necessidade de crescimento econômico do país às mudanças em curso no mundo,

²² De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado “entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos Três Poderes, por um corpo de funcionários e pela força militar. O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal, é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território” (BRASIL. MARE, 1995, p. 12).

que estava passando por um processo de integração econômica, cultural, social e política, gerando oportunidades para o capitalismo de conquistar novos mercados. Segundo essa perspectiva, a reforma do Estado era imprescindível para a inserção da sociedade brasileira em uma economia competitiva e globalizada, fortalecida pelo sistema capitalista.

De acordo com PDRAE, de 1995, nesse período, o país atravessava uma grave crise fiscal nos estados e municípios, fundamentada com altas taxas de juros, resultando no aumento das dívidas interna e externa e uma reforma precisava ser implementada no Brasil. Todavia, tal reforma não poderia ser concebida fora da perspectiva de redefinição do papel do Estado. Para o governo o Estado “[...] deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento” (BRASIL. MARE, 1995, p. 12).

Essa reformulação, segundo o PDRAE, acontecia pela apresentação ineficiente do Estado em suas ações, principalmente quando tentou assumir funções diretas de execução, e nesse sentido, entre outras, “reformar o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado” (BRASIL. MARE, 1995, p. 11).

As estratégias do PDRAE assentam-se na lógica neoliberal, principalmente a que exalta o mercado, a concorrência e a liberdade da iniciativa privada, pois segundo esse Plano

[...] dada a crise do Estado e o irrealismo da proposta neoliberal do Estado Mínimo, é necessário reconstruir o Estado, de forma que ela não apenas garanta a propriedade e os contratos, mas também exerce seu papel complementar ao mercado na coordenação da economia e na busca da redução das desigualdades sociais (BRASIL. MARE, 1995, p. 44).

Como se verifica, o papel que o Estado deveria assumir, portanto, não é nem de um Estado Interventor, promotor do desenvolvimento econômico e social, nem o de um Estado Mínimo, cujo conceito foi resgatado do pensamento liberal nos séculos XVIII e XIX. Naquele momento, “[...] seria necessário diminuir a presença do Estado, transformando-o em regulador e fiscalizador” (AMARAL, 2003, p. 117).

Na perspectiva neoliberal, o objetivo de um Estado mínimo é proteger a propriedade privada e seus corolários, uma vez que se baseia na crença da “mão

invisível", um termo criado por Adam Smith (1723/1790), ou seja, na capacidade autorreguladora do mercado.

No Brasil, o PDRAE atribuiu ao Estado um papel complementar ao mercado, uma vez que dentro do sistema capitalista, Estado e Mercado são instituições complementares. O Estado deve coordenar as sociedades modernas, pois é o principal regulador, com poder sobre toda a sociedade, enquanto existe o mercado, formado por instituições baseadas na competição regulada pelo Estado, que devem contribuir com a coordenação da economia (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Na sua condição de coordenador e regulador, segundo o PDRAE, o Estado passa a ter funções que produzam um ajuste fiscal duradouro, rompendo com o protecionismo para importações, por meio de reformas econômicas orientadas para o mercado, sendo o estabelecimento de um programa de privatizações a principal delas. O objetivo desse programa era

[...] transferir para o setor privado a tarefa da produção que, em princípio, este realiza de forma mais eficiente. Finalmente, através de um programa de publicização, transfere-se para o setor público não-estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceira entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle (BRASIL. MARE, 1995, p. 13).

O sistema de parceria entre o setor público e o privado, ocorrido a partir da década de 1990, além de fazer parte de uma proposta de reforma do Estado, consequentemente também ocasionou uma reestruturação na educação superior do país, cujo processo, para Ferreira (2012, p. 459):

Caracterizou-se por uma reorganização das universidades, que seguiu uma orientação política que se subordinava às regras do mercado mediante a competitividade por autofinancimento, e por uma racionalidade técnica que levava a uma especialização das IES em áreas de competência, que visavam potencializar os recursos para alcançar maior eficiência e competitividade.

A efetivação dessa reforma, em acordo com as novas demandas do mercado, veio com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação

Nacional (LDBEN) nº 9394/96²³, fundamentada na Constituição Federal de 1988, que beneficiava a política privatista da educação superior. Essa legislação foi

[...] um marco que sinaliza um conjunto de transformações do sistema, das quais ganha vulto uma expansão acelerada, dependente do investimento privado. O pensamento educacional hegemônico no contexto da formulação das políticas indicava claramente o sentido privatizante que a educação superior deveria assumir e, nisso, ele não inovou se comparado ao que aconteceu em outros períodos da história da educação brasileira, nos quais essa mesma estratégia foi praticada; ela inovou quanto à concepção do privado e também quanto à concepção do público, fenômeno que, integrado a outros, foi decisivo para a constituição de um amplo mercado educacional no Brasil, um mercado movido especialmente pela oferta (GIOLO, 2009, p. 1).

A LDBEN/1996 é uma lei orgânica e geral da educação brasileira e expressa o pensamento mercantil para a educação superior, na medida em que permitiu a abertura de IES com fins lucrativos, que antes se restringiam as IES sem essa finalidade. Anteriormente a essa legislação, a lucratividade nas IES era “[...] dissimulada, pois a legislação proibia que as instituições de ensino, pela sua natureza, dessem lucro” (OLIVEIRA, 2009, p. 741).

Essa alteração quanto à finalidade das IES brasileiras, para se tornarem lucrativas, ocorreu principalmente porque a legislação seguiu as recomendações dos organismos internacionais, tais como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), a Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Acordo Geral de Comércio e Serviços (GATS), sob a égide da Organização Mundial do Trabalho (OMC) de ficarem “[...] atentas aos sinais de mercado” (SGUSSARDI, 2008, p. 1000). Sobre o assunto, Santos (2011, p. 19) analisa que o princípio do processo mercantil da educação superior:

[...] inicia-se com a inclusão (mesmo quando não formalizada) das atividades educacionais no GATS. Essa reconfiguração do capitalismo, conhecida como neoliberalismo, especialmente em sua fase de amadurecimento na década de 1990, institui as bases para a financeirização da educação.

²³ O capítulo IV da LDB/96, relativo ao ensino superior, é enxuto: “compreende quinze artigos. Destes, quatro trazem alterações significativas na regulamentação do ensino superior em geral e do privado em especial. Dois são de caráter geral: normatizam o modo de organização do sistema e sua subordinação ao órgão central competente. Os outros dois referem-se, especificamente, à organização universitária, regulamentando suas atribuições no âmbito da autonomia que lhe foi conferida por princípio constitucional” (SAMPAIO, 2000, p. 140).

No Brasil, na metade da década de 1990, o governo sinalizou essa adequação da educação ao mercado por meio da LDBEN/1996, que normatizou as instituições privadas de ensino, em seu artigo 20 em particulares (em sentido estrito), comunitárias, confessionais e filantrópicas. Chaves (2010, p. 488-87) apresenta, mais detalhadamente, as duas vertentes da educação privada brasileira:

[...] de um lado, os estabelecimentos tidos como não lucrativos e, de outro, os que se apresentam como empresas destinadas a auferir lucro, oferecendo nova configuração à disputa clássica entre os defensores da escola pública e os defensores da escola privada. Ao distinguirem-se das instituições lucrativas, as confessionais, comunitárias e filantrópicas visam aproximar-se do setor público, reivindicando o acesso a verbas públicas. Utilizando a justificativa do seu caráter não lucrativo, estas instituições se autodenominam públicas não estatais. A aprovação da LDB 9394/96, no entanto, favoreceu não apenas as instituições ditas não lucrativas, mas também o setor empresarial, que almeja somente o lucro com as atividades educativas.

Entretanto, a era expansionista das instituições privadas de educação superior guia-se fundamentalmente pelas particulares que caminham, segundo Apple (2005, p. 27), “[...] rumo à mercantilização e à produção de informação estandardizadas, de tal forma a possibilitar comparações para que os consumidores tenham informações relevantes a fim de fazerem suas escolhas no mercado”.

Tal postura educacional mercantilizada foi potencializada principalmente após a aprovação do Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, que reconheceu a educação superior “[...] como um bem de serviço comercializável, isto é, como objeto de lucro ou acumulação” (RODRIGUES, 2007, p. 5). Sobre o assunto, Sguissardi (2008) comenta que esse decreto reafirmou a discussão iniciada pela Agenda dos Acordos Gerais do Comércio e dos Serviços (GATS) da Organização Mundial do Comércio (OMC), que no ano de 1996 propunha uma 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 e trabalhistas,

como se comerciais fossem, equiparados seus mantenedores e administradores ao comerciante em nome individual (SGUSSARDI, 2008, p. 1001).

Desde então, as IES privadas com fins lucrativos passaram a atender a uma demanda reprimida por cursos de nível superior, disputando, atualmente, o mercado de oferta de cursos e seguindo a lógica do capital. Sobre o assunto, Sguissardi (2000, p. 41) afirma:

A idéia de universidade associada à de empresa privada alimenta-se na categoria de mercantilização do saber e da ciência, que adquirindo cada dia mais a condição de mercadorias típicas do atual modo de acumulação, deixam de ser considerados bens coletivos e direito fundamental da cidadania, garantidos essencialmente pelo Fundo Público do Estado. Daqui a força da expressão oficial: educação como atividade não exclusiva do Estado e competitiva.

No momento político após a LDBEN/1996 e posterior ao Decreto nº 2306, de 1997, destacaram-se dois movimentos:

[...] 1- a fragmentação, por meio da diversificação institucional, e a expansão pela via do setor privado; 2- a formação dos oligopólios, no ensino superior privado, com a criação de redes de empresas por meio da compra e (ou) fusão de IES privadas do país, por empresas nacionais e internacionais de ensino superior e pela abertura de capitais destas nas bolsas de valores (CHAVES, 2010, p. 483).

São essas as premissas que norteiam o processo mercantil da educação superior “[...] marcado pelo privilegiamento da iniciativa privada, pela minimalização da ingerência do Estado nos negócios humanos, pela maximização das leis do mercado, pela ruptura de todas as fronteiras e barreiras entre estados e mercados” (SEVERINO, 2008, p. 83).

Dentro dos dois mandatos do governo Fernando Henrique Cardoso - FHC (1995-1998 e 1999-2002), observou-se essas premissas por meio de

[...] uma série de políticas e um conjunto de medidas cotidianas que já configuraram a existência de uma reestruturação da educação superior no Brasil que inclui, especialmente, um novo padrão de modernização e de gerenciamento para o campo universitário, inclusos no novo paradigma de produção capitalista e na reforma da administração pública do Estado (CATANI; OLIVEIRA, 2000, p. 64).

Outras medidas tomadas no governo FHC, além da proposta de Reforma do Estado e a promulgação da LDB 9394/96, foram as Leis nº 10.168 de 29/12/2000, instituindo o programa de estímulo à interação Universidade-empresa para o apoio à inovação a partir de parcerias entre universidades, centros de pesquisa e o setor privado, e a de nº 10.260 de 12/07/2001, sobre o Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior (FIES)²⁴. Segundo Ferreira (2012, p. 461), as políticas públicas que se delinearam nesse período propuseram

A redução de recursos destinados à educação, no contexto da lógica neoliberal de contenção dos gastos públicos, e as diretrizes políticas, no governo FHC, passaram pela tentativa de caracterização da educação superior como um serviço público não-estatal, da diminuição significativa do financiamento estatal na manutenção das universidades federais, da mudança do papel do Estado, de financiador para regulador, da privatização, do incentivo de fontes alternativas de financiamento, das parcerias público-privadas, da diferenciação e competitividade entre IES, da expansão a baixo custo, do ensino a distância, dos sistemas de avaliação, da formação para atender ao mercado de trabalho.

Destaca-se ainda, durante o governo FHC, a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE), um plano plurianual que compreendia o período de 2001 a 2010, por meio da Lei nº 10.172 de 09/01/2001, elaborado para atender a uma exigência da Constituição Federal de 1998. Em outras palavras, o PNE “[...] existe para que o direito à educação seja devidamente ofertado e assegurado, já que estamos falando de um direito juridicamente protegido” (CURY, 2013, p. 25).

Um fator de destaque para a educação superior, inserido nesse PNE (2001-2010), em seu documento oficial item 4.3. Objetivos e Metas, foi “Prover, até o final da década, a oferta de educação superior para, pelo menos, 30% da faixa etária de 18 a 24 anos” (BRASIL, 2001, s./p.). Tratava-se de um objetivo do plano que deveria ser alcançado até 2010, mas segundo a UNESCO (2012, p. 62), “[...] a meta não foi atingida”, tanto que o PNE (2014-2024) procura reverter essa realidade, elevando a taxa líquida para patamares acima dos 30% do estabelecido pelo PNE 2001-2010. Esta meta do PNE poderá promover um aumento no contingente universitário, mas há outro cenário que aponta para uma realidade que não deverá

²⁴FIES - Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior. É um programa do Ministério da Educação que visa financiar em até 100% o curso de estudantes matriculados em instituições privadas. O programa surgiu por meio da Lei nº 10.260, em 2001, e pela lei nº 12.202, de 14 de janeiro de 2010”. Disponível em: <www.fiesbrasil.com.br/o-que-e-fies.aspx>. Acesso em: 29 set. 2014.

se alterar: a predominância do setor privado com fins lucrativos, pois o segmento é “[...] estimulado pelos governos a se expandir, por meio da liberalização dos serviços educacionais e da isenção fiscal, em especial da oferta de cursos aligeirados, voltados apenas para o ensino desvinculado da pesquisa” (CHAVES, 2010, p. 483).

Com essas facilidades associadas à abertura de capital das IES privadas no mercado de ações, a partir de 2007, formata-se “[...] a nova configuração dessa expansão, com a criação dos oligopólios por meio de fusões das IES” (CHAVES, 2010, p. 483), e a entrada de capital estrangeiro no setor.

1.1.1 A entrada do capital financeiro na educação superior com fins lucrativos

Com a implementação das políticas neoliberais na economia, ocorreu, segundo Boito Júnior (1999, p. 41), “[...] a transferência de renda e de propriedade de pequenas e médias empresas para as grandes empresas e da empresa nacional para os grupos estrangeiros”.

Essa transferência foi proveniente da abertura comercial durante o governo Fernando Collor de Mello (1990-1992), quando foi legalizada a queda de barreiras não tarifárias e a redução das alíquotas de importação. Esse governo foi o primeiro que procurou seguir as recomendações neoliberais estabelecidas pelo Consenso de Washington²⁵, em 1989, como a privatização, liberalização e abertura para os fluxos de capitais internacionais. De acordo com Sguissardi (2000, p. 10), esse Consenso fez suas recomendações “[...] a respeito das mudanças que deveriam ser promovidas para garantir seus propósitos salvacionistas [...] adequados às soluções neoliberais [...] e que devem ser implementadas em países periféricos como o Chile, Argentina e Brasil”.

Muito embora essa abertura da economia brasileira tenha sido iniciada no governo Collor, somente no de FHC, políticas assentadas no neoliberalismo foram

²⁵ Segundo Sguissardi e Silva Júnior (2013, p.153) “Consenso de Washington é a denominação do encontro realizado em 1989 em Washington por representantes do governo norte-americano, FMI, BM, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e representantes de vários países, com o objetivo de sistematizar (e buscar acordo sobre) as principais diretrizes de política econômica com base no ideário neoliberal e que deveriam ser implementadas pelos países participantes do encontro. Essas diretrizes abrangiam as seguintes áreas: a) disciplina fiscal; b) priorização dos gastos públicos; c) reforma tributária; d) liberalização financeira; e) regime cambial; f) liberalização comercial; g) investimento direto; h) privatização; i) desregulação; j) propriedade intelectual.” Disponível em: <<http://www.scielo.org.ar/pdf/eb/v23n1/v23n1a07.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2015.

assumidas no Brasil, mormente, quando o governo amplia as regras de abertura de mercado estabelecidas, autorizando uma nova redução tarifária (BOITO JÚNIOR., 1999).

Tais políticas, na década de 1990, “[...] permitiram a entrada de investimento estrangeiro direto (IED) na economia brasileira” (BOITO JÚNIOR, 1999, p. 48), que pode ser efetuado da seguinte forma, segundo Chesnais (1996, p. 56):

Sob a forma de investimentos diretos ou de investimentos de carteira. Embora essa distinção seja às vezes difícil, por razões contábeis, jurídicas ou estatísticas, considera-se um investimento estrangeiro como investimento direto quando o investidor detém 10% ou mais das ações ordinárias ou do direito de voto numa empresa. Esse critério, embora arbitrário, foi adotado porque estima-se que tal participação seja um investimento a longo prazo, permitindo a seu proprietário exercer influência sobre as decisões de gestão da empresas. Já um investimento estrangeiro inferior a 10% será contabilizado como investimento de carteira. Considera-se que os investidores de carteira não exercem influência sobre a gestão de uma firma da qual possuem ações. Carteira de investimento designa o conjunto dos depósitos bancários e das aplicações financeiras sob forma de títulos públicos ou privados.

Esses investimentos encontraram o mercado brasileiro propício para a autovalorização do capital pela política vigente de liberalização e desregulamentação, o que possibilitou a entrada de tais investimentos. Chesnais (1996, p. 81) conceitua capital e valorização da seguinte forma:

O capital define-se como um valor, cujo objetivo é auto-valorização, a obtenção de lucro. [...] valorização é o aumento do capital, de um período a outro e baseia-se, em primeiro lugar na organização e no acionamento da força de trabalho assalariada na produção (tanto de mercadorias como de serviços). Em segundo lugar abrange operações, hoje cada vez mais numerosas efetuadas nos mercados financeiros.

O capital se valoriza, seja por meio de atividades produtivas e de serviços, seja por meio de operações financeiras. A dominância do capital financeiro na sociedade contemporânea representa, “[...] a capacidade que o capital concentrado possui de crescer alimentando-se de um componente rentista” (CHESNAIS, 1996, p. 82). Esse componente rentista é o lucro que, no mercado capitalista, deve gerar sempre mais lucro por meio de uma busca incessante de negócios que agregue ao seu capital inicial maior lucratividade. Produtividade e lucro são os objetivos principais das IES privadas, com fins lucrativos, para atender as

demandas do sistema capitalista, que segundo Mészáros (2002) baseia-se em três pilares: capital, estado e trabalho.

Com relação à educação superior, nessa perspectiva capitalista:

[...] só é produtiva a universidade que vincula sua produção às necessidades do mercado, das empresas e do mundo do trabalho em mutação, ou seja, subordina sua produção acadêmica formal e concretamente às demandas e necessidades do mercado de capital (DOURADO; CATANI; OLIVEIRA, 2003, p. 19).

Assim, a educação superior privada representa para o capital um negócio agregador de mais capital iniciando o processo de financeirização. Esse processo provocou grandes mudanças no setor educacional, submetendo-o, conforme Chesnais (1996, p. 43), “[...] às leis do mercado e do lucro capitalista”, encetando a grande concorrência entre as IES.

Como o setor das instituições de educação superior conviveu, durante anos, com uma situação confortável, de pouca competitividade, com esse cenário desportando, a saída encontrada foi adotar como estratégia a concentração em grandes grupos para, inclusive, servir como barreira para o possível aumento da concorrência.

Um fator a ser destacado no que se refere a essa concentração, é a colaboração que estas estruturas de oferta, vigorosamente concentradas, reconhecem ter. Essa concentração torna esses grandes grupos capazes de sustentar uma concorrência em âmbito global²⁶, tornando-os mais fortes para enfrentar a entrada de outros concorrentes, e menos suscetíveis ao crescente peso da incerteza do ambiente globalizado (CHESNAIS, 1996).

Nos últimos anos, buscando minimizar as incertezas provocadas pelas crises contínuas do capital, o Brasil e o mercado da educação superior, foram inseridos nas demandas do capital financeiro, comprovando uma integração financeira internacional que

[...] foi acompanhada pela abertura dos diferentes tipos de mercados (câmbio, créditos, ações) e foi favorecida pela criação de muitos novos produtos financeiros [...] Neste sistema, as instituições dominantes não são mais os bancos, e sim os mercados financeiros

²⁶ “O termo global se refere à capacidade da grande empresa de elaborar, para ela mesma, uma estratégia seletiva em nível mundial, a partir de seus próprios interesses. Essa estratégia é global para ela, mas é integradora ou excluente para os demais atores, quer sejam países, outras empresas ou trabalhadores” (CHESNAIS, 1996, p. 37).

e as organizações financeiras que nelas atuam (CHESNAIS, 1996, 242; 258).

Nesse cenário, em 1998, o Brasil passou a observar os primeiros resultados da entrada do capital financeiro na educação superior. Os ex-sócios de dois dos principais bancos de investimentos - Garantia²⁷ e Pactual²⁸ - compraram o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), fundado em 1970. Com sede na cidade do Rio de Janeiro foi uma das primeiras instituições a lançar um *Management Business Administration* (MBA) em Finanças no Brasil, em 1985, e hoje é uma referência em escola com visão aplicada aos negócios para desenvolver o pensamento estratégico, fazendo frente à instituição como a Fundação Getúlio Vargas (FGV) (COLOMBO, 2004).

A partir dessa movimentação de capital nacional na educação superior, no Brasil, também se observou a entrada de capital estrangeiro que vislumbrou a exploração e o investimento em novas oportunidades.

O investimento, por parte do capital estrangeiro, na área da educação foi explicitado pelos estudos da Universia (2003), quando afirmou que havia, na ocasião, escassez de boas empresas à venda, levando alguns investidores a preferirem caminhos alternativos, como a educação. Alguns fundos de *private equity* já tinham entrado no Brasil, desde 1990, entretanto investindo, principalmente, na educação básica, “sendo responsáveis por mais de 30% da matrícula no setor privado no ensino fundamental e médio” (OLIVEIRA, 2009, p 743). Somente depois, esses fundos passaram a investir em educação superior, pois, além da falta de opção de boas empresas, também verificaram que o setor estava passando por uma rápida expansão, sendo constituídos fundos exclusivamente direcionados à educação. E mais, verificaram que

²⁷ Banco fundado por Jorge Paulo Leman (JPL). Em 1971, JPL compra o título da corretora Garantia. Em 1976, entra no ramo de Bancos de Investimentos, fundando o Garantia. Em 1982 compra as Lojas Americanas, em 1989, a Cervejaria Brahma e em 1993 fundam a GP Investimentos com mais dois sócios Beto Sucupira e Marcel Teller, a primeira empresa de *private equity* do Brasil, um negócio independente do Garantia que, posteriormente, entra no negócio da educação superior comprando 20% das ações da Estácio de Sá. Em 1998, abalado pelos efeitos da crise asiática, o Garantia é vendido para o *Credit Suisse* por 675 milhões de dólares (CORREA, 2013).

²⁸ “Fundado em 1983, com um capital inicial de US\$ 200 mil dólares. O nome reúne as iniciais dos três maiores sócios: Paulo Guedes, Andre Jakurski e Cesar Fernandes. Todos economistas e que levaram para o novo banco o que haviam aprendido com Jorge Paulo Leman: meritocracia, *partnership*, ambiente competitivo, avaliações semestrais, bônus agressivos. Ações aplicadas ao banco até 2006 quando o banco foi vendido para o suíço UBS” (CORREA, 2013, p. 102-108).

[...] o ensino superior privado em todo o mundo é o segmento com crescimento mais rápido. Os sistemas de ensino superior têm sustentado um crescimento superior a 8% ao ano durante os últimos 20 anos e ainda há espaço suficiente para crescimento contínuo (RAMIREZ, 2011, p. 33- 34).

Um dos primeiros sinais da entrada do capital financeiro no Brasil foi encarado como uma das “[...] consequências das reformas impostas pelo ajuste global do capitalismo que visaram à abertura irrestrita ao mercado” (CHAVES, 2010, p. 484) e aconteceu três anos após a movimentação do capital nacional no setor educacional.

Em 2001, o Brasil deu os primeiros passos para a internacionalização do capital no setor educacional, quando o Grupo Pitágoras²⁹, de Minas Gerais e a *Apollo International*³⁰, norte-americana, uniram-se, cujo fato passou a ser a gênese desse processo. Pitágoras e *Apollo* formaram uma *joint-venture*³¹ ou aliança³², considerada pelo Grupo Pitágoras como estratégica, pois “[...] uma forma de moldar a concorrência é forjar habilmente alianças. Nas alianças, as empresas mantêm sua identidade jurídica e organizacional. Alianças são uma parte importante desse jogo da competição global” (LACOMBE, 2009, p. 296). Conceitualmente, segundo esse mesmo autor:

Aliança é uma associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais empresas com interesses comuns. Em uma aliança, as empresas cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum (LACOMBE, 2009, p. 297).

Considerou-se essa aliança uma estratégia, entre as duas IES, para ganhar mercado. Tal transação se tornou o embrião do espírito de competição entre as IES privadas, no Brasil e foi intensificado pela globalização, obrigando as empresas a reformularem algumas formas de atuar. Em muitos casos, as IES foram

²⁹ PITÁGORAS. Histórico. Disponível em: <<http://www.faculdadepitagoras.com.br/Paginas/Faculdade/Historico.aspx>>. Acesso em: 12 set. 2014.

³⁰ O Grupo Apollo adaptou para a Faculdade Pitágoras a metodologia da Universidade de Phoenix, EUA. Disponível em: <<http://www.faculdadepitagoras.com.br/conheca/parceiros.asp>>. Acesso em: 14 jan. 2012.

³¹ *Joint venture* ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica (MIRANDA, 2011, p. 1).

³² A fusão de grandes empresas traz dificuldades para sua concretização em relação à administração de duas culturas empresariais diferentes, com a inevitável dispensa de muitos empregados, alguns de alto nível. Por isso, muitas empresas estão recorrendo a aliança com outras (LACOMBE, 2009, p. 296).

obrigadas a entrar em novas frentes de comercialização para as quais ainda não estavam preparadas e não dominavam como ocorreu com a utilização de novas tecnologias aplicadas ao ensino. A aliança foi uma das soluções encontradas, pois “[...] às vezes é um desafio excessivo para uma única empresa, e a aliança pode limitar os avanços da concorrência” (LACOMBE, 2009, p. 209).

A história desse grupo de Belo Horizonte iniciou-se em 1966, quando passou a atuar na educação. Foi criado por Evandro Neiva, João Lucas Mazoni Andrade, Julio Cabizuca, Marcos Mares Guia e Walfredo Mares Guia que, primeiramente, fundaram o cursinho pré-vestibular Pitágoras e, após sua consolidação no mercado, decidiram investir também na educação básica. Criaram três colégios na década de 1970 e, segundo sua trajetória,

[...] em 1979 começaram as operações internacionais com a abertura do colégio Pitágoras em diversos países do mundo: China, Mauritânia, Congo, Peru, Equador e Angola, em parceria com grandes empresas - Mendes Júnior, Norberto Odebrecht e Andrade Gutierrez e, atualmente, no Brasil, o Pitágoras mantém parcerias com empresas de relevância nacional: Vale, Alumar, Mineração Taboca, Embraer, dentre outras (REDE PITÁGORAS, 2014).

Na década de 1980, a rede decidiu ampliar sua atuação no Brasil, levando seu *modus operandi* de educação básica para os estados de Rondônia, Amazonas, Pará, Maranhão, Goiás e Bahia. Ainda na educação básica, a Rede Pitágoras integrou-se com mais de 500 escolas parceiras espalhadas por todo o Brasil, além de unidades no Japão e no Canadá, comprovando seu pioneirismo na internacionalização da educação (REDE PITÁGORAS, 2014).

Em 2000, é fundada a primeira Faculdade Pitágoras, oferecendo o curso de graduação em Administração. No final do ano de 2001, possuía 332 alunos, ao passo que, na Educação Básica, já contava com uma base ampla que somava 98.257 alunos (REDE PITÁGORAS, 2014).

O grupo Pitágoras, um ano após investir em educação superior, de acordo com Colombo (2004, p. 151), “[...] resolve ir aos EUA conversar com representantes do maior grupo de educação do mundo: o Grupo *Apollo*, que, desde 1990, já tinha aberto seu capital e em 2003 já contava com 187 mil alunos em 67 *campi* e 118 centros de estudos nos EUA e Canadá”. Por conseguinte, “[...] o grupo norte-americano *Apollo* adquiriu uma participação no Grupo Pitágoras, por meio de seu fundo de investimento” (COLOMBO, 2004, p. 151). Ainda segundo a mesma autora

(2004), a rede Pitágoras e o Grupo *Apollo* têm um ambicioso projeto no país, pretendem abrir 50 *campi*, com 80 mil alunos, ao longo da década.

Essa aliança com o Grupo *Apollo*, considerado, até 2013³³ a maior organização educacional do mundo com 350 mil estudantes (ANUP, 2008), foi, segundo Oliveira (2009), a primeira manifestação do quadro que hoje se observa quanto à entrada do capital financeiro na educação e a consequente internacionalização da oferta educacional. Complementa, informando que

A Faculdade Pitágoras surgiu da vocação de duas instituições para implementar uma educação superior de qualidade. De um lado, o Grupo Pitágoras, a terceira maior rede privada de ensino do país e uma experiência que vem acumulando êxitos desde 1966. Do outro, a *Apollo International*, que adaptou, especialmente para a Faculdade Pitágoras, a metodologia da inovadora Universidade de Phoenix, EUA, mantida pelo Grupo Apollo, fundado em 1976 e hoje com 150.000 alunos. Essa parceria de sucesso garante formação profissional com padrão internacional, voltada para um mundo competitivo, globalizado e mutante (OLIVEIRA, 2009, p. 742).

Com essa aliança, a Rede Pitágoras recebeu do Grupo *Apollo* muito mais do que aporte de capital, recebeu experiência internacional em gestão educacional para o seu projeto de Educação Superior. Segundo Colombo (2004), a Rede estava buscando conhecimentos com o maior Grupo de educação superior do mundo, para enfrentar a concorrência no Brasil que já se fazia presente e, na outra ponta o grupo *Apollo*, que tinha interesse em entrar em um país com grandes chances de crescimento, pois a política macroeconômica brasileira mostrava sinais de plena expansão, acenando, pois, positivamente para a entrada do capital estrangeiro.

A partir dessa experiência, os investidores estrangeiros começaram a vislumbrar uma possibilidade de retorno rápido aos seus investimentos na educação superior e passaram a entrar como sócios de IES brasileiras por meio de processos de F&A. Vale salientar que empresas tomam a decisão de entrar para a movimentação de fusões e aquisições (F&A) quando os empresários projetam nesses negócios altas possibilidades de lucratividade. Embora seja uma operação que envolva riscos, Suen e Kimura (1997) apontam três principais motivos que

³³ Segundo o RRS Anhanguera (2011, p. 5) “O ano de 2011 ficará marcado na história da Anhanguera. Com a aquisição da Uniban mais de 50 mil alunos integram nossa rede de ensino. Os avanços em 2011 elevaram a Anhanguera à segunda posição no ranking mundial das organizações de Ensino Superior particular, liderado pelo *Apollo Group*, dos EUA”. No entanto, em 2013, com a fusão entre Anhanguera e Kroton, a empresa, resultado dessa fusão, passou a ocupar o lugar, até então, pertencente ao Grupo *Apollo*.

levam as empresas a entrarem no processo de F&A: a) o crescimento e a diversificação do negócio, b) sinergia, caracterizada pelas economias de escala resultante da redução de custos indiretos das empresas fusionadas e c) aumento de capacidade, tanto administrativa, financeira quanto tecnológica.

Visando a esses objetivos, ocorreu a aliança entre a Rede Pitágoras e o Grupo *Apollo*, desfeita, porém, em 2006, “[...] quando o Grupo Pitágoras comprou a parte do investidor internacional” (OLIVEIRA, 2009, p. 742), ou seja, comprou a parte do grupo *Apollo International* e voltou a ser o único proprietário do negócio. Segundo o site Pitágoras (2014), o negócio foi desfeito por decisão da *Apollo International*. Por questões internas, o Grupo decidiu limitar suas atividades e cessou todos os investimentos que mantinha fora dos Estados Unidos. Por esse motivo, em agosto de 2006, os acionistas da Rede Pitágoras negociaram a recompra de suas respectivas participações acionárias, o que acarretou na saída definitiva da *Apollo International* da Companhia.

Negócio de curta duração, de 2001 a 2006, no entanto, apesar de a transação ser considerada “[...] incipiente, mas já se percebeu um processo de globalização financeira do capital investido em educação” (RODRIGUES, 2007, p. 19). Ainda que incipiente e de caráter transnacional, essa aliança, que teve lugar no último mandato do presidente FHC, foi a gênese do processo mercantil da educação superior no Brasil e uma preparação para o que estava por vir nas próximas décadas.

Para entrar no mercado de ações, a partir de 2007, a Rede Pitágoras, voltada ao oferecimento de educação superior, transformou-se em Kroton³⁴ Educacional, com o objetivo de captar recursos para participar da movimentação de fusão/aquisição, pois tal fato representava uma possibilidade de aumentar sua lucratividade e de se preparar para enfrentar a concorrência.

A partir desse período, já inserido na movimentação de F&A, transformou-se em um grande oligopólio na área da educação superior. Após sua fusão com o Grupo Anhanguera surgiu, no mercado brasileiro, a maior companhia de ensino privado do país, a maior empresa educacional do mundo “com valor de mercado de R\$ 12 bilhões (US\$ 5,9 bilhões); faturamento anual de R\$ 4,3 bilhões; presente em 835 cidades; mais de um milhão de alunos, 15% do alunado da educação superior

³⁴ De acordo com Barros e Amorim (2014, p. 37) “O nome Kroton é em homenagem à ilha (na Itália) em que o matemático Pitágoras criou sua primeira escola”.

brasileira; aproximadamente 0,5% da população nacional" (CM Consultoria, 2013e). Desde que abriu seu capital, em 2007, "[...] a empresa cresce em ritmo alucinante. Quem comprou 1000 reais em ações na abertura de seu capital tem hoje 30.000 reais. Um relatório do banco BTG Pactual estima que o faturamento da empresa cresça 50% e o lucro dobrará em dois anos" (BARROS; AMORIM, 2014, p. 34).

Como pode ser observado pelo panorama apontado, em que se inserem as IES privadas no Brasil, no cerne desta movimentação, estão as instituições dominantes, principalmente, os fundos de investimentos, que passaram a investir manicamente no Brasil, no setor educacional, contribuindo para a centralização das IES privadas com fins lucrativos.

A consequência observada no mercado, em função dessa movimentação foi o fechamento de muitas pequenas e médias IES privadas, cujo setor, em 2012, segundo Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior (ABMES) (2013), representava 67% do total de IES privadas e 23% do alunado. No entanto, diagnóstico realizado por essa associação atesta que esse setor está com sérios problemas. Um estudo dessa associação mostra que

[...] estas IES agonizam quando comparadas com grandes grupos do setor e universidades públicas. Entre 2008 e 2012, enquanto o total geral de IES cresceu 5%, as unidades com menos de 3 mil alunos, que somam 1.419 unidades num universo de 2.416 instituições, encolheram 8% além de perderem matrículas, enquanto que universidades públicas e privadas e centros universitários registraram avanço. Além disso, elas estão atrás em termos de qualidade, de acordo com indicadores do MEC (JUBÉ, 2014).

Significa dizer que, de acordo com a tendência de concentração, muitas dessas IES ainda irão passar pelo processo de transferência de propriedade, constatação comprovada pela Hoper Educação (2014) quando afirma que os grandes grupos consolidadores estão em busca de IES com menos de três mil alunos, pois em geral, essas IES têm menos complexidade de gestão, mas isso não significa que as maiores estejam descartadas. Há muitas vantagens dos grandes grupos ao competir com IES de pequeno e médio porte, a saber:

Gestão mais profissionalizada, com maior ênfase no controle de custos, relativa economia de escala, valores de mensalidades mais competitivos, maior agressividade na comunicação e maior disponibilidade de capital para investimentos em expansão (CM Consultoria, 2010).

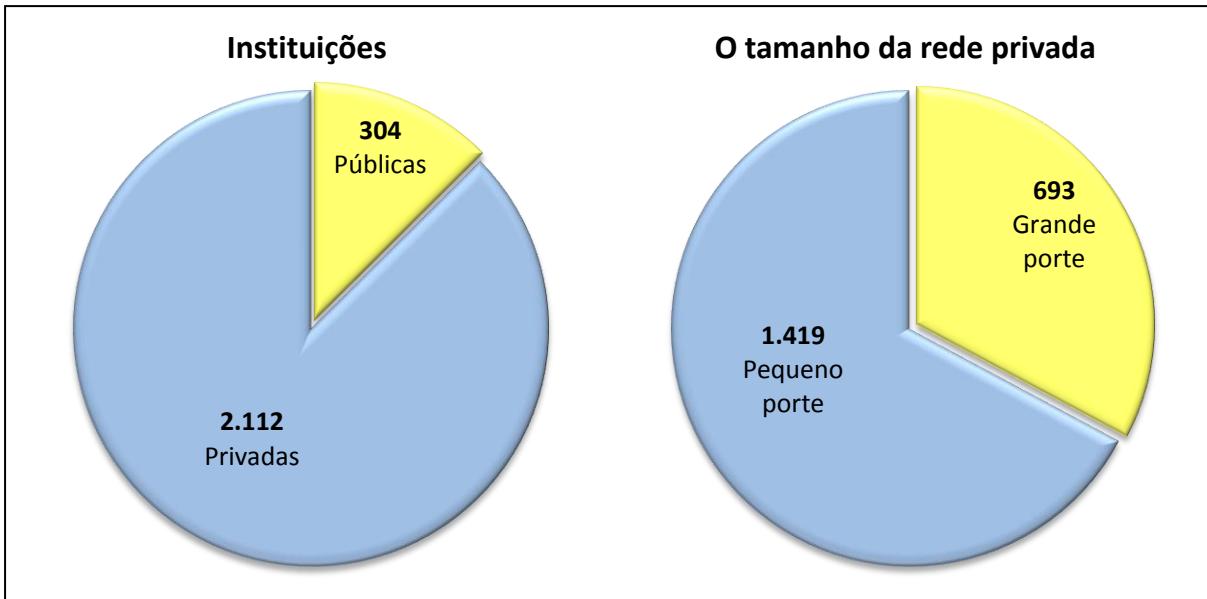
Outra análise que pode ser feita, segundo Albarello (2008, p. 93), é que “A educação está passando por transformações profundas cujos efeitos podem ser atribuídos principalmente, ao aumento da concorrência nesse segmento, gerando excesso de vagas em diversos cursos”, portanto, as pequenas e médias IES, além de não possuírem capital para investimento, também não são bem avaliadas pelo MEC, dificultando o enfrentamento com as IES de maior porte. De acordo com Frauches (2012), os instrumentos avaliativos adotados pelo INEP não levam em consideração as características diferenciadas por lei. Jubé (2014, s/p.) considera

[...] injustos os critérios, uma vez que as universidades são obrigadas a contratar 33% de mestres e doutores, mas as faculdades não. E é nessa categoria que se encontram 98% das pequenas e médias instituições, que se submetem aos mesmos critérios avaliativos. Em contrapartida, essas IES revelam que melhoraram os indicadores locais, desenvolvimento social, renda local e fixação do jovem na região onde atuam.

Mais de 81% das IES pequenas e médias, segundo Frauches (2012) estão localizadas no interior do Brasil. As que estão situadas nos grandes centros atendem, na maioria, às populações da periferia, com exceção de poucas IES, as chamadas faculdades Premium (ou butiques de ensino)³⁵, que atendem a um nicho da população de alta renda.

³⁵ “Está se consolidando no ensino superior brasileiro um gênero de instituição que já ganhou até apelido: a faculdade-butique ou premium. O termo talvez remeta à ideia de mau ensino, mas não é disso que se trata – pelo contrário. Assim como na hotelaria, que já adota essa terminologia há tempos, as faculdades-butique se ancoram na ideia da exclusividade: têm número reduzido de cursos, turmas pequenas, instalações de primeira e mensalidades nas alturas. Um ranking recém-divulgado, com base em dados do Ministério da Educação, mostra que, entre as 21 melhores instituições de ensino superior do país – as únicas com nota máxima no ranking oficial, de um total de 2000 –, dez se enquadram nessa categoria. Na aferição, que considera variáveis tais como desempenho dos alunos, nível dos professores e produção acadêmica das instituições, as “butiques” chegam a superar boas universidades públicas do país. Algumas delas não são exatamente novas – a exemplo da Fundação Getulio Vargas, que encabeça o ranking nacional. Fundada em 1944, pode-se dizer que ela foi precursora no Brasil de um gênero que, só agora, começa a se fazer presente de maneira mais visível. O vestibular dessas faculdades chega a ser tão concorrido quanto o da USP ou o da Unicamp. Pela peneira, só passam os bons alunos – aqueles que teriam ótimas chances de ingressar numa universidade pública. Com mensalidade no valor de R\$ 2.500 por mês, costumam ter ligação mais estreita que as instituições destacadas pelo MEC com o mercado de trabalho. Os alunos formados nas faculdades-butique são cobiçados pelas grandes empresas e levam, em geral, não mais que três meses para arranjar emprego, enquanto a média para os recém-formados é de um ano. O fenômeno das instituições menores e especializadas surge na contramão de uma tendência que vem se acentuando no Brasil desde a década de 60, as universidades públicas – praticamente as únicas existentes no país até os anos 90 – foram se agigantando com o objetivo de suprir a altíssima demanda brasileira por ensino superior. Por razões óbvias: em modelos mais enxutos, é naturalmente mais fácil zelar pelo padrão do ensino. É difícil preservar a excelência em grande escala. O resultado para o ensino não é bom (BORSATO; BETTI, 2009).

Gráfico 1 - Perfil das pequenas e médias IES



Fonte: ABMES (2014, p. 19-24).

O gráfico mostra dois dados importantes no cenário da educação superior em 2012: a predominância do número de IES do setor privado (2.112 IES) sobre o setor público (304 IES), o qual representa apenas 13% do total do mercado das IES que oferecem vagas aos estudantes da educação superior. Outro dado a ser destacado, mesmo com a consolidação do setor em poucos, mas grandes grupos educacionais, é o percentual menor das IES de grande porte, 33% (693 IES) quando comparado ao número de IES de pequeno porte, que representam 67% (1.419 IES) das 2.112 IES privadas (ABMES, 2013.)

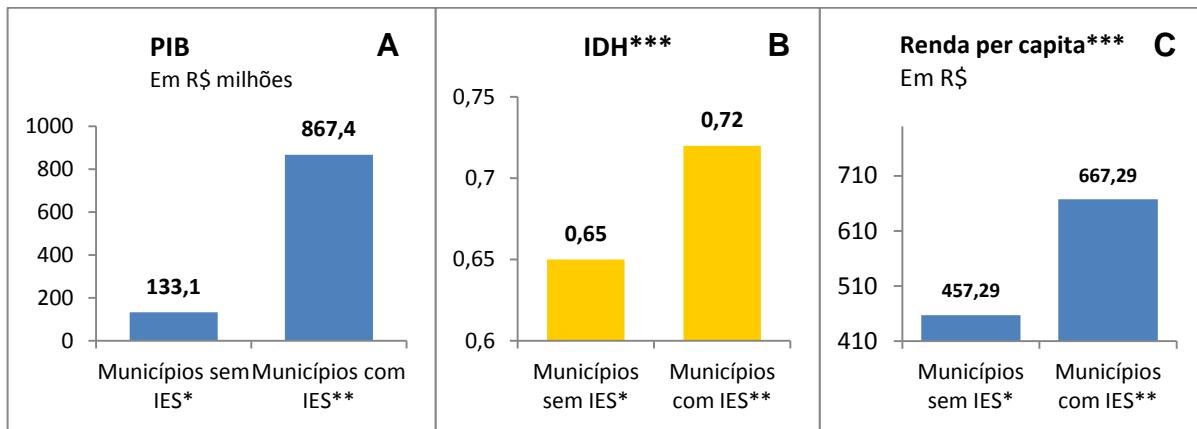
A distribuição, no Brasil, das IES privadas é feita entre mais de duas mil instituições, entretanto

[...] com uma particularidade: 60% dessas IES não possuem mais de mil alunos, o que demonstra que nas pequenas cidades a faculdade ainda é o melhor caminho para oferecer aos alunos as melhores oportunidades de encontrar emprego, impedindo-os de emigrar para os grandes centros. (RODRIGUES, 2011, p. 46)

Independentemente se a IES é pequena, média ou grande, o mercado considera positiva a atuação da educação superior privada, com fins lucrativos, pois é um dos grandes responsáveis por garantir a profissionalização dos estudantes que irão atender as demandas do setor produtivo, além de ser o principal agente promotor da oferta de ensino superior (RODRIGUES, 2011).

Frauches (2012) destaca outros fatores positivos das IES médias e pequenas, conforme se pode observar no gráfico 2 (A, B, C) a seguir.

Grafico 2 - O impacto do setor na economia em municípios até 150 mil/habitantes



Fonte: JUBÉ (2014).

Legenda: * Sem nenhuma instituição de ensino superior (IES). ** Com pelo menos uma IES com até 3.000 alunos. *** Média

Nas cidades, onde há uma IES pequena ou média, constata-se, concomitantemente, um aumento do PIB, do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e da renda per capita, sem mencionar sua função social que pode ser avaliada por meio da oferta de cursos noturnos, aos jovens estudantes, que as universidades, em particular, as públicas, disponibilizam de forma tímida. Outro detalhe importante é a possibilidade apresentada pela atuação dessas IES quanto à fixação desses jovens no interior, na sua comunidade, onde poderão colocar em prática os conhecimentos adquiridos nesses espaços (JUBÉ, 2014).

No entanto, ainda que se reconheça a função social das IES de pequeno e médio porte, a Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior (ABMES, 2013) chama atenção para o fato de que, na atualidade, a sua permanência e competitividade no mercado torna-se cada vez mais difícil, em vista da presença e da força cada vez maior dos grandes grupos educacionais. Segundo Cecilia Eugenia Rocha Hora, Diretora Acadêmica da ABMES (2013, p. 7), “a permanência no sistema educacional das pequenas e médias IES (PMIES) representa um dos grandes desafios do segmento particular de ensino”. Confirmado o pensamento de Cecília Hora, o relatório Anhanguera de Demonstração Financeira (DF, 2008. p. 8) expressa o pensamento do Grupo Anhanguera a respeito:

Acreditamos que as instituições de maior porte possuem vantagens competitivas, como ganhos de escala provenientes da centralização operacional e administrativa, maior acesso a capital e maior habilidade em atrair talentos para o corpo docente e discente, enquanto as instituições de pequeno porte carecem de economia de escala e têm acesso limitado a capital. Assim, acreditamos que, seguindo as tendências mundiais observadas em mercados mais maduros, o setor de educação brasileiro passará por um forte processo de consolidação nos próximos anos.

Esse processo de consolidação no setor de educação superior foi fomentado, em nosso País, pelo capital estrangeiro que se movimentou para adquirir as IES menores, por meio da participação de seus fundos de investimentos, que vêm solidificando a tendência que continua a se delinear no setor: o desaparecimento gradativo das IES menores do cenário educacional. Esse processo representa o próprio movimento do capital que, a partir de 2007, iniciou-se no Brasil, com a transação de F&A de IES brasileiras, e a presença de capital financeiro. Esse capital encontrou na educação superior um excelente negócio, o que fez impulsionar, cada vez mais, os investimentos no setor até chegar à concentração no sentido explicitado por Chesnais (1996), conduzindo à formação dos grandes oligopólios da educação superior brasileira, constituídos pela ampliação desse movimento no mercado de capitais, intensificado durante o período correspondente ao governo Lula da Silva.

1.2 A formação dos principais oligopólios da educação superior privada brasileira (2003-2010)

Diante desse movimento de formação dos grandes oligopólios pode-se afirmar que o governo Lula da Silva (2003-2010) reafirma as condições para a ampliação do mercado educacional, uma vez que a política econômica em curso abre espaço para tal demanda. É o que se pode inferir da análise abaixo, quando assumiu a presidência e reafirmou:

[...] o compromisso com os três pontos fundamentais (câmbio flutuante, metas de inflação e responsabilidade fiscal) do novo regime macroeconômico e rapidamente o Brasil retornou ao equilíbrio. Enquanto o mercado duvidava da adesão de Lula à disciplina fiscal e monetária, ele provava com ações consistentes sendo que uma delas contrariamente a todas as suposições de que

um governo de esquerda seria contrário à austeridade monetária, o Banco Central continuou sendo de fato independente, operando livremente a taxa de juros para atingir as metas de inflação, garantindo com isso o controle da inflação completamente livre de interferências públicas (PASTORE; PINOTTI, 2008, p. 2).

Recuperada a confiança econômica, com aumento de investimentos domésticos e diretos, o governo Lula da Silva prosseguiu com as políticas para a educação superior do governo anterior. Vale lembrar que o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pelo Congresso Nacional, em 2001, no governo FHC, deveria prosseguir com o novo governo ou, no mínimo, ser objeto de discussão, mas no governo Lula da Silva a revisão prevista para 2004, do PNE, não foi feita. “Inclusive havia uma expectativa de que o governo Lula derrubaria os vetos impostos por FHC ao PNE, principalmente no que se referia ao financiamento, o que não ocorreu” (FERREIRA, 2012, p. 464). Entretanto, três anos depois, em 2007, o governo lançou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), pelo Ministério da Educação, sendo que sua aprovação, de acordo com Ferreira (2012, p.464) foi “[...] à margem e independente do PNE 2001-2010”.

Sobre o PDE, pode-se dizer que poucas das ações nele contempladas têm ligação ou são oriundas do PNE. Segundo Saviani (2007, p. 1237), “[...] o PDE consiste num aglomerado de 30 ações de natureza, características e alcance distintos entre si”, mas sem articulação e muito criticado pelos estudiosos da área da educação. No entanto, houve boa aceitação por parte da sociedade e pelo meio midiático, principalmente, porque trouxe à tona um assunto importante para todos da área da educação: a qualidade do ensino. Saviani (2007, p. 1232) assevera que o PDE “[...] foi saudado como um plano que, finalmente, estaria disposto a enfrentar esse problema, focando prioritariamente os níveis de qualidade do ensino ministrado em todas as escolas de educação básica do país, que é seu objetivo precípua”.

Na apresentação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o presidente Lula da Silva afirma que “Todos têm reconhecido a consistência das políticas públicas voltadas para a educação; ProUni, IDEB, REUNI, IFET, entre outras iniciativas” (BRASIL, 2007, s/p). Tais políticas foram instituídas por meio

[...] de promulgação de leis e decretos que apontaram mais para a continuidade do que para a ruptura com as políticas estabelecidas no governo FHC, apesar de ter havido, entre 2004-2006, aumento de recursos públicos para as instituições federais de educação superior

(IFES)" e "[...] programas do ProUni e do Reuni³⁶, podemos afirmar que foram as opções desse governo para ampliar o acesso à educação superior. Vale lembrar que o PDE de 2007 ratificou o Reuni (FERREIRA, 2012, p. 461-463).

No PDE, em relação à educação superior, há a publicação de cinco importantes ações:

1-FIES³⁷/PROUNI³⁸, que pretende facilitar o acesso ao crédito educativo e estender o prazo de ressarcimento, além de permitir o parcelamento de débitos fiscais e previdenciários às instituições que aderirem ao PROUNI; 2- Pós-doutorado, destinado a reter no país pessoal qualificado; 3- Professor equivalente, que visa facilitar a contratação de professores para as universidades federais; 4- Educação superior, cuja meta é duplicar, em dez anos, o número de vagas nas universidades federais e 5- O Programa Incluir: acessibilidade na educação superior (SAVIANI, 2007, p. 1232).

No tocante ao financiamento estudantil, o ProUni é uma das políticas mais relevantes para o movimento da educação superior, juntamente com o Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), pois facilitou o acesso de alunos mais desfavorecidos socioeconomicamente às IES privadas, que passaram a receber alunos oriundos desse programa em troca de isenções fiscais, como esclarece Chaves (2009, p. 2):

[...] os benefícios fiscais são em troca de preenchimento das vagas ociosas por alunos carentes (afrodescendentes, portadores de necessidades especiais, indígenas, ex-presidiários), por meio de bolsas integrais e parciais (50% e 25%). A natureza desse programa consiste na isenção fiscal às empresas de ensino superior em troca de

³⁶ Decreto nº 6.096 de 24/04/2007 aprova o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), com objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais. Sua meta global, a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano. O Programa deve também aumentar vagas nos cursos de graduação e ampliar os cursos noturnos (BRASIL, 2007).

³⁷ FIES - Fundo de Financiamento Estudantil do Ensino Superior sofreu alteração no governo Lula da Silva, por meio da lei nº 12.202, de 14 de janeiro de 2010. "Em 2010 estudantes de baixa renda, bolsistas parciais do ProUni e alunos de cursos de licenciatura que atendem os requisitos do FIES não precisam mais de fiador para terem acesso ao programa. O governo também ampliou o prazo de pagamento para os contratos anteriores a 14 de janeiro de 2010, cerca de 300 mil contratos estão nessa condição. Para substituir o fiador, foi criado o fundo de garantia das operações de crédito educativo (FGEduc) (ALVAREZ, 2010).

³⁸ Criado pela lei 10.891 de 09/07/2004, a qual foi alterada pela lei LEI nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005, instituindo o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regulando a atuação de entidades benéficas de assistência social no ensino superior. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11096.htm>. Acesso em: 27 de jul.2014

bolsas, configurando-se de fato na transferência de verbas públicas para as privadas, por meio da utilização do discurso demagógico e populista de ‘inclusão dos excluídos’ ao ensino superior.

Para participar desse programa, há necessidade de os estudantes serem egressos do ensino médio da rede pública ou particular, quando na condição de bolsistas integrais da própria IES; estudantes com deficiência ou professores da rede pública de ensino do quadro permanente que concorrem a cursos de licenciatura.

Ainda sobre o programa, Lima (2010, p. 86) conclui que:

O Prouni é sem dúvida, em termos redistributivos, a política afirmativa de maior impacto. As IES participantes do Prouni devem destinar um percentual de bolsas aos cotistas com base no número de cidadãos pretos, pardos e índios, por unidade de federação, segundo o último Censo do IBGE. As críticas ao programa não recaem sobre a existência de critérios raciais e sim por ser considerada uma política que investe e transfere recursos (via isenção de impostos) ao setor privado da educação, cuja qualidade de ensino, em geral, é baixa. Outro programa que passou a adotar o critério racial foi o Fies (programa de Financiamento Estudantil), cuja existência é anterior ao atual governo. Da mesma forma que no Prouni, o foco incide sobre a população de baixa renda e o critério racial é aplicado após a elegibilidade do beneficiário pelo critério social.

Os financiamentos estudantis, como FIES e ProUni, foram programas que representaram agilidade na inserção dessa população à educação superior, uma vez que utilizam as estruturas já prontas das IES privadas, seu corpo administrativo e docente. Também representam baixo custo, uma vez que o governo apenas “[...] oferece a vaga, entretanto toda a responsabilidade quanto à execução do processo seletivo recai sobre as IES” (MAIA, 2009, p.78). Outro fator que chama a atenção é o benefício que esse programa trouxe para as IES privadas quanto à ocupação das vagas ociosas dessa categoria administrativa. A ocupação dessas vagas ociosas pelos estudantes oriundos do ProUni representa uma oportunidade de expansão do setor quando esse cenário ameaçava sua sobrevivência. Antes de o programa ser instituído como política pública, em 2004, a ociosidade no setor alcançava o patamar de 49,5% (MAIA, 2009).

Sobre o assunto, Ferreira (2012, p. 464) assevera que “[...] o governo optou pela solvência das IES privadas através do ProUni” e Barros e Amorim (2014, p. 35) corroboram este pensamento e confirmam que o FIES, juntamente com o Prouni, foram

programas que fizeram “[...] do governo o maior motor de crescimento do setor. Empresários e investidores foram ágeis em aproveitar a enorme demanda que não era atendida. Foram 20 bilhões de reais investidos em educação na última década”.

Importante trazer aqui a informação de que o financiamento público é um assunto que vem sendo discutido antes da implantação do FIES e do ProuUni. Em 1998, a UNESCO³⁹, em sua Conferência Mundial sobre o Ensino Superior, realizada em Paris, analisou os compromissos e as funções da educação superior e a necessidade de aporte de recursos financeiros, públicos e privados, que o segmento da educação superior requer. Assim, segundo a Conferência, cabe ao setor público exercer, juntamente com o setor privado, o papel de financiador da educação superior, com o intuito de manter o desenvolvimento da educação superior. As orientações da UNESCO e dos organismos internacionais como o BM, com sua visão financeira e

[...] na condição de agente financiador e avalista da dívida externa brasileira, impregna as orientações do BM de um caráter de obrigatoriedade para governantes de países como o Brasil, dependentes de recursos financeiros internacionais para manter suas economias em rumos propiciadores de um certo grau de estabilidade (AMARAL, 2003, p. 26).

Essas recomendações mencionadas interferiram nas políticas educacionais do governo Lula da Silva. Além da criação do ProUni, instituiu também, por meio da Lei nº 10.861 de 14.04.2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), compreendendo os seguintes componentes avaliativos: avaliação institucional, avaliação de curso e Avaliação do Desempenho dos estudantes ingressantes e concluintes (ENADE), momento em que o Estado privilegia seu papel de avaliador e regulador. Em 2006, esta lei regulamentada pela publicação do Decreto nº 5.773 de 9 de maio, dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e de seus respectivos cursos.

Com o objetivo de avaliar alunos, cursos e IES dentro de um ciclo de três anos, o SINAES representou um marco para a educação superior no país, enfatizando o quesito qualidade. De acordo com Abreu (2010, p. 134), o SINAES é:

³⁹ Segundo Amaral (2003) a Unesco, analisando compromissos e funções da educação superior, elaborou dois importantes documentos: a “Declaração mundial sobre educação superior no século XXI e Marco referencial de ação prioritária para a mudança e o desenvolvimento do ensino superior. Sua proposta conclusiva sobre essas análises foi que o financiamento da educação superior requer recursos públicos e privados.

[...] um novo marco regulatório para que a expansão da rede privada de ensino superior ocorrida no governo anterior tivesse sua qualidade verificada por processos de avaliação periódicos e referenciados pelo Ministério da Educação. O ensino tecnológico voltou a ter seu estatuto de formação destinado à vida profissional, tanto na educação de nível médio como de nível superior, de forma integrada, e não sofre a influência das demandas estritamente empresariais, como reivindicavam os setores ligados a essa modalidade de educação.

No mesmo governo, em 2010, ocorreu a Conferência Nacional de Educação (CONAE), denominada “Construindo um Sistema Nacional Articulado de Educação: Plano Nacional de Educação, suas Diretrizes e Estratégias de Ação”, com o objetivo de ser um espaço para a participação da sociedade na discussão da educação no Brasil, em todos os níveis. Segundo documento referência da Conae

[...] no que se refere à educação superior, conforme dados recentes, observa-se que esse nível de ensino continua elitista e excludente. A expansão ocorrida na última década não foi capaz de democratizar efetivamente esse nível de ensino, sobretudo se considerarmos a qualidade (BRASIL, 2010, p. 66).

Com isso, os segmentos representativos da sociedade civil participaram da CONAE 2010 e debateram propostas para o novo PNE. O resultado das discussões foi a elaboração de um documento, com foco na educação superior, ratificando o descrito pelo PNE aprovado em 2001, quando afirmou que

[...] nenhum país pode aspirar a ser desenvolvido e independente sem um forte sistema de educação superior. Num mundo em que o conhecimento sobrepuja os recursos materiais como fator de desenvolvimento humano, a importância da educação superior e de suas instituições é cada vez maior. Para que estas possam desempenhar sua missão educacional, institucional e social, o apoio público é decisivo (BRASIL, 2001, s./p.).

O novo PNE foi aprovado em junho de 2014, assegurando 10% do PIB, a ser alcançado de forma gradativa, para investimentos na área da educação. Bem antes da aprovação deste PNE, em 2010, o governo, em reconhecimento à importância do financiamento estudantil, ampliou vantagens⁴⁰ na contratação do

⁴⁰ O Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE) passou a ser o agente operador do programa, os juros caíram para 3,4% e o financiamento pode ser solicitado em qualquer período do ano. Disponível em: <<http://sisfiesportal.mec.gov.br/fies.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

FIES, provocando crescimento de 80% nos contratos de FIES a partir de então. Em 2009, foram 32 mil, e em 2010, 58 mil (ALVAREZ, 2010).

Segundo um estudo da Hoper Consultoria, realizado em parceria com a *Sungard Higher Education*, o número de alunos com algum tipo de crédito estudantil, bolsa totais ou parciais do governo ou das próprias instituições ou financiamentos vêm crescendo no país. Em 2008, 14,8% dos universitários contavam com o crédito, hoje o número é de 17%. A estimativa do estudo é que a porcentagem chegue a 20% em 2012. Mas a carência é muito grande. Precisávamos ter crédito para 40% ou 50% dos estudantes. Sem um programa de crédito adequado, o ensino superior não terá mais como se expandir. Nos EUA, a proporção é de mais de 50% (ALVAREZ, 2010, s/p).

Outros instrumentos legais foram institucionalizados para a educação superior pela evidente necessidade em avançar na diversificação e na diferenciação do ensino. Um ano após a LDBEN/1996, coube ao Decreto nº 2.207 de 15 de abril de 1997, durante o governo FHC, estabelecer a organização administrativa das IES, criando os Centros Universitários. No entanto, três meses depois, este Decreto foi anulado, pelo de nº 2.306, de 19.8.1997. Posteriormente, durante o governo Lula da Silva, entra em vigor o Decreto 4.914⁴¹, de 11 de dezembro de 2003, estabelecendo aos Centros Universitários a obrigatoriedade em “[...] satisfazer o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (NUNES, 2012, p. 35).

Este decreto 4.914 foi revogado pelo de nº 5.786, em 24 de maio de 2006, desobrigando os Centros Universitários dessa indissociabilidade, mas manteve essa categoria acadêmica como uma instituição de ensino pluricurricular, bem como sua autonomia como estabelece em seu artigo 2º, “criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes, nos termos deste Decreto” (BRASIL, 2006, s./p.)⁴².

A partir desses dispositivos legais, o crescimento dos Centros Universitários foi expressivo, passando de 13, em 1997, para 120 Centros Universitários em 2007, uma expansão de 1.177% (CHAVES, 2010).

⁴¹ Este Decreto nº 4.914, de 11 de dezembro de 2003 foi revogado pelo de nº 5.786, de 24/05/2006. Segundo Nunes (2012, p. 35) este Decreto de 2003 estabelecia em seu art. 2º que os Centros Universitários já credenciados e os de que trata o art 1º, se credenciados deverão comprovar, até 31/12/2007, que satisfazem o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”

⁴² Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5786.htm>. Acesso em: 2 fev. 2015.

A seguir, a tabela 1 apresenta o crescimento dos Centros Universitários: de 77 Centros, em 2002, início do governo Lula da Silva, para 126 em 2010, final de seu mandato, caracterizando, nesse período, um aumento de aproximadamente 60% nos Centros Universitários.

Tabela 1 - Demonstrativo de crescimento dos Centros Universitários (2002 a 2012)

Ano	Quantidade
2002	77
2003	81
2004	107
2005	114
2006	119
2007	120
2008	124
2009	127
2010	126
2011	131
2012	139

Fonte: INEP (2013) Censo da Educação Superior 2012.

Observa-se, na tabela, 1 que de 2002 a 2003 o crescimento dos Centros Universitários foi da ordem de quatro Centros, representando pouco mais de 5%. De 2003 a 2010, esse crescimento saltou de 81 para 126 Centros Universitários, um crescimento de 56%. Se considerarmos o período que correspondeu essa pesquisa do Censo, no ano de 2007, com 120 Centros, a 2012, com 139 Centros, ter-se-á um aumento de 16%. De 1997, com 13 Centros Universitários no Brasil, quando comparado ao ano 2012, quando já haviam credenciados 139, a expansão foi da ordem de 534%, segundo os dados do Censo da Educação Superior (2012).

A respeito dessa organização acadêmica, Saviani (2008, p. 10) registra sua crítica contundente, afirmando que:

[...] é um eufemismo das universidades de ensino, isto é, uma universidade de segunda classe, que não necessita desenvolver pesquisa, enquanto alternativa para viabilizar e expansão, e, por consequência, a “democratização” da universidade a baixo custo, em contraposição a um pequeno número de centros de excelência, isto é, as universidades de pesquisa que concentrariam o grosso dos investimentos públicos, acentuando o seu caráter elitista.

Chaves (2010, p. 489) reafirma a crítica de Saviani, postulando que “[...] os centros universitários se constituem numa forma disfarçada de universidade de ensino, uma vez que passaram a gozar da autonomia constitucional sem a necessidade de realizar pesquisas”.

No governo Lula da Silva, o crescimento do setor privado também merece destaque, principalmente, pelo momento vivido nesse setor. De 1.652, em 2003, para 2.100 IES com fins lucrativos, em 2010, representando um aumento em torno de 28% em seu crescimento, principalmente, em função das “[...] políticas de governo, pelo aumento no financiamento, pela melhora geral no padrão econômico da população e pela deficiência no número de IES públicas para atender à crescente demanda” (SINPRO/RS, 2014).

Tabela 2 - Crescimento das IES privadas e públicas e o número de matrículas por categoria administrativa - 2003/2010

Ano	Total IES	Total IES		Matrículas na graduação		Matrículas Total
		Pública	Privada	IES pública	IES privada	
2003	1.859	207	1.652	1.176.174	2.760.759	3.936.933
2004	2.013	224	1.789	1.214.317	3.009.027	4.223.344
2005	2.165	231	1.934	1.246.704	3.321.094	4.567.798
2006	2.270	248	2.022	1.251.365	3.632.487	4.883.852
2007	2.281	249	2.032	1.335.177	3.914.970	5.260.147
2008	2.252	236	2.016	1.552.953	4.255.064	5.808.017
2009	2.314	245	2.069	1.523.864	4.430.157	5.954.021
2010	2.378	278	2.100	1.643.298	4.736.001	6.379.279

Fonte: INEP (2013).

A tabela 2 mostra, no período de 2003 a 2010, durante o governo Lula da Silva, o registro de mais de 80% de matrículas nas IES privadas, que saiu de 2.760.769 para 4.736.001 alunos. Enquanto nas públicas, em 2003, estavam matriculados 1.176.174 e, em 2010, 1.643.298, representando um aumento de 39,7%.

Embora seja constatada a predominância da rede privada, no segundo mandato do governo Lula da Silva foi instituído, por meio do Decreto 6.096 de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) impulsionando o número de matrículas nas IES públicas. Abreu (2010, p. 138; 140) afirma que:

A característica deste programa foi a exigência de que as universidades elaborassem planos de reestruturação que deveriam compreender entre outras coisas, dobrar o número de alunos em dez anos (a partir de 2008) e implementar medidas democratizantes em sua estrutura. Todas as 55 universidade federais aderiram. De 106,8 mil vagas, em 2003, na modalidade presencial, no final de 2009, eram 186,9 mil vagas.

No balanço da educação pública, de 1990 a 2002, havia no Brasil 43 *campi* de universidades federais, em 114 municípios, privilegiando o Sudeste, o Sul e o litoral. Em 2010, nos oito anos de governo Lula da Silva, o número de *campi* foi para 230. Foram criadas 14 universidades, 126 *campi* no interior em 116 novos municípios (BRASIL, 2010), demonstrando a tendência à interiorização, priorizado pelo governo federal. Tal fato teve um impacto na educação, pois ampliou de forma significativa o acesso da classe trabalhadora à educação superior.

Em seu segundo mandato, observou-se uma ênfase na rede federal, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, com a “[...] criação do Programa Brasil Profissionalizado, criado em 2007, e que possibilitou a modernização e a expansão das redes públicas de ensino médio integradas à educação profissional” (ABREU, 2010, p. 139).

Ainda nesse governo foi aprovado o Decreto 5.225 de 01/10/2004 que elevou os Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet) à categoria e Instituição de Ensino Superior, tornando-se Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) com a mesma autonomia concedida às universidades para criação e extinção de seus cursos. O crescimento dos Ifets foi significativo e segundo Abreu (2010, p. 140):

[...] em 2003 eram 141 escolas técnicas federais em funcionamento atendendo 120 municípios, em 2009 eram 254 escolas com 244 mil matrículas em todo o país. Em seu último ano de governo, em 2010, o número passou para 354 escolas em 321 municípios.

Para a expansão da rede pública, o país contou com o aumento no orçamento do setor público destinado à área de educação. O orçamento do MEC passou de R\$ 18 bilhões em 2002 para cerca de R\$ 49 bilhões em 2010 (ABREU 2010), sendo que esse aumento no orçamento foi traduzido como um reflexo da decisão do governo federal de tomar a educação como área prioritária para a política nacional.

Analisando o período de atuação do governo Lula da Silva (2003 a 2010), nesse campo educacional, verifica-se um crescimento total de 81% no conjunto de alunos matriculados no ensino superior brasileiro, público e privado, de 3.936.933, em 2003, para 6.379.279, em 2010. Todavia, quando se analisa somente o setor público, observa-se o crescimento de 1.176.174, em 2003, para 1.643.298 em 2010, representando uma alta de 47% no total de alunos matriculados (BRASIL, 2012), um percentual bem aquém do setor privado. Para o mesmo período analisado, de 2003 a 2010, o setor privado apresentou os seguintes números: em 2003 eram 2.760.759 e, em 2010, 4.736.001 alunos matriculados, ou seja, cresceu 71%, quase o dobro quando comparado ao setor público (INEP/2013).

Para análise, quando se verifica os dados divulgados pelo INEP (2013), no período que compreende esta pesquisa, de 2007 a 2012, ver-se-á que a realidade do setor público continua diferenciada em comparação com o do setor privado. Em 2007, havia no setor público, 1.335.177 alunos matriculados e, em 2012, foram 1.897.376. (INEP, 2013). Quando comparado com o setor privado, que foi de 3.914.970, em 2007, para 5.140.312, em 2012, percentualmente, o crescimento do público, nesse período, foi maior, representando 42,1% e as privadas 31,29%. Esse dado permite considerar que houve uma expansão no setor público, fator importante no aumento do oferecimento das matrículas no governo Lula da Silva, contudo, segundo Sguissardi (2008, p. 996) “[...] 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 do setor privado/mercantil”.

Mais um estudo revelador sobre o assunto, embora considere outro período (2003-2006), também é apresentado por Sguissardi (2008), quando traz dados sobre a diferença entre o setor público federal e o setor privado:

Se tomado o montante de vagas das IFES de 2003 como ponto de partida (110.777 vagas) incluindo-se o Reuni, estima-se que esse montante seria duplicado até 2012 (227.260 vagas: aumento de 105%). O percentual das vagas das IFES sobre o total de vagas oferecidas pelo sistema até o início do REUNI (2007) tem girado em torno de 5% contra, por exemplo, 58% desse total que foi o percentual oferecido em 2006 pelas IES particulares ou privadas com fins lucrativos (SGUISSARDI, 2008, p. 1017).

Ressalta-se que, até a implantação do regime militar em 1964, constatava-se, na história da educação superior brasileira, a predominância das matrículas no setor público (SGUSSARDI, 2008). Dessa época até o ano de 2012, período limite desta pesquisa, não ocorreu mais tal predominância do setor público no oferecimento da educação superior, cabendo ao setor privado esse destaque.

Em função dos dados apresentados, tanto em termos quantitativos de IES quanto em número de alunos matriculados, as instituições com fins lucrativos da educação superior brasileira impulsionam o interesse, cada vez mais, de empresários e investidores estrangeiros, nesse segmento.

Outra análise observada a partir dos dados da tabela 2, concomitantemente ao crescimento no número de matrículas, também houve o aumento de cursos ofertados no país. Com aumento de 90%, reforça-se o investimento da nova burguesia de serviços educacionais na modalidade ensino, em detrimento à pesquisa e à extensão (RODRIGUES, 2007)

A estratégia da maioria das IES privadas é investir basicamente no ensino (graduação presencial e/ou a distância) em função da lucratividade, e em cursos mais rápidos, que exigem menos gastos por parte das instituições, principalmente no que tange à pesquisa, pois segundo Guttmann (2008, p. 13) nessas IES, “[...] sujeitas à pressão intensa do mercado, os gerentes priorizam os resultados de curto prazo em vez de atividades de longo prazo, que seriam muito mais produtivas para o crescimento como pesquisa e desenvolvimento”.

A pressão do mercado fortaleceu o processo da educação superior como negócio lucrativo, fato que despertou o interesse dos grandes investidores financeiros, os quais

[...] detectaram um jeito novo de aplicar dinheiro no país. A oportunidade se chama educação. Escolas e Universidades foram monopólio de instituições públicas e sem fins lucrativos até seis anos atrás, mas a legislação mudou e o mercado demorou a se dar conta. Agora, começa a corrida. Fundos do tipo *private equity*, que compram empresas e investem nelas para revendê-las depois com lucro, estão em busca de oportunidades para entrar em universidades, editoras, cursos de línguas, empresas de treinamento e o que mais houver no segmento. O negócio é bilionário (UNIVERSIA, 2003).

A possibilidade de ser um negócio lucrativo ampliou-se quando o governo Lula da Silva assinou, em 19 de dezembro de 2005, o Decreto Presidencial nº 5.622,

regulamentando a educação a distância no Brasil, que foi “[...] decisivo para o crescimento explosivo do setor privado” (CHAVES, 2010, p. 487) e “[...] fortaleceu a abertura do mercado educacional ao capital estrangeiro (FERREIRA, 2012, p. 463).

Com a promulgação do Decreto nº 5.622, de 2005, associada às políticas privatistas e de financiamento, fomentaram a visão da educação superior como promissora para investimento, principalmente com

A liberalização e a desregulamentação desse setor, com a flexibilização das regras para abertura de novos cursos e novas instituições, as isenções tributárias, as bolsas de estudos para alunos carentes, por meio do programa do Crédito Educativo, hoje transformado no Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), os empréstimos financeiros a juros baixos por instituições bancárias oficiais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o PROUNI, entre outras formas de estímulo, contribuíram de forma decisiva para a expansão da mercantilização da educação superior (CHAVES, 2010, p. 490).

A expansão da educação superior ocorreu, principalmente, nas “[...] duas últimas décadas, com o setor privado respondendo por mais de 75% das matrículas desse nível de ensino [...] a iniciativa privada fixou, de vez, sua presença como marco referencial da educação superior” (CARBONARI NETTO, 2011a, p. 192).

Ressalta-se que a atratividade do setor privado foi potencializada a partir dos aportes recebidos de investidores estrangeiros, que buscavam novos setores para investir, e que no Brasil, encontraram um setor promissor e liberado, sem uma legislação restritiva ao capital internacional. Porém, Carbonari Netto (2011a) explica que há uma regra: quando há capital estrangeiro envolvido nas ações das IES privadas, o controle e a transparência devem ser rigorosamente expostos. Ainda sobre o assunto, complementa:

Em nenhum dispositivo legal existe qualquer limitação à atuação da livre iniciativa de capital estrangeiro para manter e desenvolver a educação superior no país. Não importa a origem do capital nem a nacionalidade dos mantenedores de instituições educacionais privadas (CARBONARI NETTO, 2011a, p. 195).

No setor das IES privadas com fins lucrativos, a entrada do capital financeiro é uma alternativa para a reestruturação e expansão do segmento. Por meio do investimento financeiro no negócio, desde 2007, fomentou a movimentação

de F&A bem como a concentração dessas IES e, consequentemente, a formação dos oligopólios da educação superior.

1.2.1 Os oligopólios no segmento das IES privadas com fins lucrativos (2003-2010)

No Brasil, após a concretização da aliança entre um grupo brasileiro e um grupo americano: a Rede Pitágoras e o Grupo *Apollo International*, quatro anos depois, em 2005, ocorreu à aquisição da Universidade Anhembi-Morumbi (UAM) pelo grupo *Laureate International*⁴³, dando início ao processo de financeirização da educação superior, o qual

[...] foi deflagrado a partir de duas transações comerciais. A primeira delas refere-se à aquisição, em dezembro de 2005, da Universidade Anhembi-Morumbi por parte do grupo americano *Laureate*⁴⁴ e, a segunda, a aquisição foi 70% do controle da Anhanguera Educacional por um conglomerado de escolas no interior de São Paulo (OLIVEIRA, 2009, p.744)

A transação da Anhembi-Morumbi consagrou-se como o início das grandes fusões que ocorreriam a partir da entrada do setor financeiro no negócio educacional. Nesse período, conforme matéria veiculada na *Gazeta Mercantil* (2008), foi concretizada a venda de 51% da Universidade Anhembi-Morumbi para o grupo norte-americano *Laureate International*. “O valor do investimento foi de US\$ 165 milhões e o grupo que a adquiriu deve anunciar mais três aquisições em distintos pontos do país” (ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, 2014, s/p). Sobre o assunto, Oliveira (2009, p. 744) comenta que:

O Banco Pátria, administrador do principal fundo de investimentos em educação no país, responsável pela definição da estratégia de

⁴³ Em 30 de janeiro de 2013 foi anunciada a compra de mais 49% da UAM, por meio de seu fundo americano de *private equity* KKR, tornando agora a única proprietária. Para acelerar a expansão em países emergentes, a *Laureate* recebeu um aporte de US\$ 150 milhões da *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do BM. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,laureate-fica-com-100-da-anhembi-morumbi-imp-,990673>>. Acesso em: 7 nov. 2014.

⁴⁴ “*Laureate International Universities* é uma rede global de instituições de ensino superior cuja missão é tornar a educação mais acessível e disponível para que mais alunos realizem seus sonhos. Criada em 1998, visando ao investimento de ensino superior em todo o mundo. Em março de 2003 anunciou que se concentraria exclusivamente no ensino superior. A criação de uma divisão voltada ao ensino superior foi resultado da visão de liderança e pesquisa de apoio indicando que havia em todo o mundo uma grande e crescente disparidade entre procura e oferta de oportunidades de ensino superior com qualidade e com foco em resultados” (RAMIREZ, 2011, p. 38).

negócios da Anhanguera Educacional e proprietário de parte do seu capital, foi o responsável pela reestruturação organizacional da Anhembi-Morumbi para sua venda. [...] Com a venda, fechada por 165 milhões de reais, pela primeira vez uma instituição estrangeira passou a mandar em uma universidade no Brasil, um marco da entrada do capital internacional num setor da economia que tem aumentado exponencialmente de tamanho.

Tal parceira foi o embrião de uma série de outras fusões, não só do grupo *Laureate*, feitas no país, principalmente, com a abertura de capital das IES na BM&FBovespa, quando o país passa a vivenciar a fase de consolidação do mercado de ensino superior dando início à concentração das IES em grandes grupos.

No negócio da educação superior, o Brasil contava, em 2006, com 18 IES que concentravam 26,1% dos alunos (HOPER, 2007), sendo que as principais, em número de alunos, era a Universidade Paulista (UNIP - SP), com 198.309 mil estudantes (5,1%), em segunda posição o grupo carioca Estácio (RJ), com 192 mil alunos (5,0%) e, em terceiro, a Anhanguera Educacional com 114.720 mil alunos (3,0%). A Kroton Educacional, da Rede Pitágoras (MG), aparece em 11º lugar com 23.280 mil alunos (0,6%), e a Sociedade Educacional Brasileira (SEB), controladora do Colégio Oswaldo Cruz (COC) de Ribeirão Preto (SP), em 17ª posição, com 9.517 mil alunos (0,2%) (HOPER, 2007).

Foi nesse cenário que empresas como a Anhanguera Educacional, Estácio de Sá, Kroton Educacional e Sociedade Educacional Brasileira (SEB), abriram seus capitais na BM&FBovespa e passaram a se consolidar como um dos maiores oligopólios da educação superior brasileira. Tal fato tornou-se viável por meio da injeção de altas quantias por parte dos novos *players* estrangeiros, representando uma transferência dos recursos na economia e na execução de estratégias corporativas, [...] pois se constituem em alternativas para a adequação do porte e da estrutura organizacional das empresas ao mercado e à conjuntura econômica mundial (PEREIRA; BRITO, 2014, p. 10).

Salienta-se que desses 18 grupos, alguns atuam também em outros níveis de ensino, como explica Oliveira (2009, p. 741):

No ensino básico, cresceu a venda de materiais pedagógicos e pacotes educacionais, que incluem aluguel de marca, pelo mecanismo de franquias, avaliação e formação em serviço do professor. Tais atividades são desenvolvidas por algumas das grandes redes de escolas privadas, como os cursos Oswaldo Cruz (COC), Objetivo, Positivo e Pitágoras. Mais recentemente, esse

grupo de instituições tem avançado sobre os sistemas públicos de educação básica, vendendo materiais apostilados para as redes municipais e estaduais.

Trata-se de outras formas que os grupos da educação encontraram para ganhar mercado, vender sua marca e lucrar. Até que em 2007, as IES com finalidades lucrativas adentraram à BM&FBovespa naquele ano, intensificando o processo de compra e venda de IES brasileiras, consolidando a formação dos grandes oligopólios. Havia, então, a promessa de expansão ainda mais intensa e incontrolável, provocando um expressivo movimento de compra e venda de IES no setor privado (CHAVES, 2009).

Essa movimentação contribuiu para intensificar o processo mercantil da educação superior e segundo Rodrigues (2007, p. 6) negocia a “[...] educação-mercadoria, ou seja, a venda de vagas em um curso de graduação, cujo limite é estabelecido, em última instância, pela relação entre oferta e demanda”. Complementando, Vale (2011, p. 22) afirma que:

A educação superior está hoje diretamente subordinada às exigências de lucratividade, características do capital financeiro, submetido, assim, a uma temporalidade mais imediata para a realização do lucro o que, sem dúvida, rebate, direta e indiretamente, sobre os processos de ensino-aprendizagem, sobre a qualidade da formação oferecida e sobre o trabalho docente.

Enfatizando, ainda, o mercado aberto de capitais inaugurou um novo momento no empreendedorismo do setor privado na metade do ano de 2009, quando o mercado brasileiro surpreendeu-se com a entrada, na área educacional, do fundo americano de *private equity* *Advent* comprando 50% das ações da Kroton Educacional S.A, no valor de R\$ 280 milhões, passando a dividir o controle com o grupo mineiro. Essa transação foi efetivada mesmo quando o mercado sinalizava uma redução em seu ritmo no número de F&A naquele ano (CM Consultoria, 2014a).

Mesmo antes dessa movimentação no mercado de ações, o economista Marcelo Cordeiro, da *Fidúcia Asset Management*, especializado em captar investimentos nesse setor, em entrevista a Erthal e Perozim (2007, s./p.), já expressava sua opinião a respeito do mercado da educação:

Vejo o mercado de educação como um supermercado. Estou vendendo um produto. Só que, em vez de vender tomate, meu produto é um assento para o aluno estudar. Em geral, a forma mais

fácil de crescer é adquirir ou se fundir a um concorrente. Resultado: a abertura de capital vai levar necessariamente à consolidação dos gigantes do ensino. A concentração é um caminho sem volta. Já aconteceu nos Estados Unidos e vai acontecer aqui. Quem ficar de fora está morto.

Para que o reflexo da crise financeira mundial, iniciada a partir de 2007, não representasse um entrave na movimentação de F&A, as instituições de educação superior, visando aumentar sua competitividade, começaram uma caminhada para adotar, nas gestões, os moldes do mercado financeiro. Esta trajetória das IES tende não só a continuar como também a crescer “[...] devido ao aumento da concorrência e a consequente redução da demanda como também diminuição ou perda da rentabilidade. Estima-se que as instituições de menor porte, com 300 a 500 alunos que se proliferam nos países, tendem a fechar” (LAS CASAS, 2008, p. 32).

O fenômeno de abertura de capital na BM&FBovespa pelas IES representou uma tendência mundial, iniciada nos EUA como meio de buscar novas formas para captar recursos, conforme explica Las Casas (2008, p. 23):

[...] uma faculdade americana de nome DeVry⁴⁵, em 1991, tornou-se uma das primeiras instituições de ensino no mundo a abrir seu capital em bolsa de valores. Era o primeiro passo de um processo, agora inevitável, de atração mútua entre dois improváveis parceiros: o setor de educação e o mercado financeiro. O berço dessa transformação foi os Estados Unidos. Grupos de ensino abriram capital na bolsa, motivados pela expansão de um segmento pouco explorado: a educação universitária para pessoas mais velhas.

Essa oportunidade de abrir o capital das IES foi muito bem vista pelo mercado e seus investidores, principalmente, quando teve início, no século seguinte, a crise nos EUA, em 2007⁴⁶ que, segundo Guttmann (2008) foi uma crise sistêmica⁴⁷

⁴⁵ De acordo com o site oficial da empresa, “em abril de 2009, em um processo de expansão e diversificação, a *DeVry Education Group Inc.* estabeleceu seu primeiro elo com o Brasil por meio da aquisição do grupo Fanor (Fortaleza-CE), posteriormente chamado de *Devry do Brasil*, cujo objetivo é tornar-se, em todo o Brasil, um dos principais provedores de Educação Superior de alta qualidade, oferecendo padrão acadêmico internacional por meio de cursos de classe mundial, focados na carreira e no sucesso profissional de seus alunos. Hoje já são oito faculdades que fazem parte do complexo DeVry: Area 1, Facid, Fanor, FBV, Rui Barbosa, Unifavip, DeVry João Pessoa e Brasil”. Disponível em: <<http://www.devrybrasil.edu.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

⁴⁶ Conforme Guttmann (2008) e Cintra e Farhi (2008), essa crise foi iniciada em agosto de 2007.

⁴⁷ A “[...] a crise emanou do centro (EUA) em vez de surgir de algum ponto da periferia, e também revelou falhas estruturais profundas na arquitetura institucional de contratos, fundos e mercados constituintes de um sistema financeiro novo e desregulamentado” (GUTTMANN, 2008, p. 11).

do capital financeirizado ou do capitalismo dominado pelas finanças, priorizando o capital fictício que arrasou os EUA e, consequentemente, todo o ocidente.

Conforme Pochmann (2013, p. 35), essa nova oportunidade de investimento é explicada pelo próprio desenvolvimento do capitalismo, que:

[...] revela em suas crises periódicas momentos especiais de profunda reestruturação. Na realidade, oportunidades históricas em que velhas formas de valorização do capital sinalizam esgotamentos, enquanto as novas formas ainda não se apresentam plenamente maduras no centro dinâmico do mundo.

Essa análise esclarece o fato aqui apresentado, isto é, o mercado educacional configurou-se como uma nova forma de valorização do capital, uma vez que seu objetivo é a obtenção de lucro e as ações das IES privadas, com fins lucrativos, são negócios que, quando se investe, o aumento de seu capital é constatado pela alta nos preços de suas ações na BM&FBovespa.

A crise econômica iniciada em 2007, nos Estados Unidos, foi a primeira grande crise do século XXI e, segundo Pastore e Pinotti (2008, p. 3), sua natureza pode ser apresentada da seguinte forma:

Anos seguidos de taxas de juros muito baixas nos EUA que levaram a uma desvalorização enorme dos preços dos ativos. Esta valorização era visível nas bolsas de valores ao redor do mundo; nos preços das *commodities*, e nos preços dos imóveis dentro dos Estados Unidos. Não faltaram advertências de que estávamos assistindo a uma bolha no mercado imobiliário norte americano, com os preços de mercado das casas crescendo acima de seu valor fundamental, mas este diagnóstico estava longe de levar a um consenso. A dúvida, talvez, vinha do fato de que é muito difícil identificar quando os preços seguem uma bolha. É fácil identificar as bolhas depois que elas estouram, mas é extremamente difícil identificá-las antes do estouro.

A dificuldade em identificar as “bolhas” deve-se pela própria característica do mercado: desregulamentado e sob a lógica do capital financeiro mundial, que desde então disseminou,

[...] a sua lógica inexorável do mercado caracterizado pela ausência de regulamentação e voltado para a maximização do valor aos acionistas por todos os cantos do planeta, [...] além de financiar uma nova revolução tecnológica que empurrou o processo de globalização com um breve peteleco. Graças a essa tecnologia ficou mais fácil organizar os mercados financeiros via plataformas de comércio eletrônico, que conectam uma comunidade de investidores.

Mas agora esse sistema está em crise (GUTTMANN, 2008, p. 11-12-18).

Cintra e Farhi (2008, p. 35) atribuem a essa crise, agora global, dois fatores: “[...] à elevada inadimplência e à desvalorização dos imóveis e dos ativos financeiros associados às hipotecas americanas de alto risco (*subprime*), transformando uma crise de crédito clássica⁴⁸ em financeira e bancária, de imensas proporções, conferindo-lhe um caráter sistêmico”.

Essas proporções, pela primeira vez registrada na história em uma economia globalizada, além de contarem com a utilização de uma tecnologia a serviço do mercado financeiro, também foram intensificadas pela falta de regulamentação americana dos bancos que, em virtude da globalização do sistema financeiro, fez com que uma crise geograficamente delimitada extrapolasse para todo o planeta. Pochmann (2013, p. 36) comenta que:

A crise mundial nessa primeira década do século 21 poderá ser ressaltada no futuro próximo, por ter promovido as bases de uma nova fase de desenvolvimento capitalista. Isso porque a crise atual se apresenta como a primeira a se manifestar no contexto do capital globalizado.

Esse contexto globalizado foi sentido quando a crise provocou no sistema bancário americano quedas generalizadas, refletidas nas bolsas do mundo todo, trazendo muitas dúvidas aos investidores globais. Esses investidores diminuíram suas aplicações em função da falta de confiança no mercado, pois

[...] a crise global de 2008 foi classificada como a crise econômica mais severa enfrentada pelas economias capitalistas desde 1929, sendo também uma crise social que, segundo previsões da OMT, elevou o número de desempregados de cerca de 20 milhões para 50 milhões ao fim de 2009 e o número de pessoas desnutridas, no mundo, aumentou em 11% em 2009 e, pela primeira vez, superou um bilhão (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 51-52)

Esse cenário de estagnação e crise social também foi sentido no Brasil, principalmente, quando ocorreram sucessivas quedas na Bovespa, conforme aponta o site da *British Broadcasting Corporation* (BBC News Brasil, 2008):

⁴⁸ De acordo com Cintra e Farhi (2008, p. 36), “[...] uma crise de crédito clássica, o somatório dos prejuízos potenciais (correspondentes aos empréstimos concedidos com baixo nível de garantias) já seria conhecido. Na atual crise, depois de mais de um ano de eclosão, continuou sendo impossível mensurar as perdas e determinar sua distribuição”.

[...] nos primeiros nove meses de 2008 já havia acumulado perdas da ordem de 25% (com a volatilidade esses valores têm mudanças muito rapidamente). O impacto dessas quedas na economia em geral é limitado pelo tamanho da bolsa brasileira. Apesar do crescimento dos últimos anos, a Bovespa ainda tem um número relativamente pequeno de empresas, com 397 companhias listadas. A Bolsa de Valores de Nova York, por exemplo, tem 2.365. Além disso, a queda nas bolsas afeta a economia real por pelo menos duas vias: quem investiu na bolsa tem menos dinheiro para gastar e as empresas têm que procurar outras fontes de financiamento. Nesse período houve uma queda de *IPOs*, os lançamentos iniciais de ações das empresas. Em 2007, foram lançadas na Bovespa 64 novas empresas e até setembro de 2008, tinha ocorrido apenas quatro *IPOs*.

A queda das Ofertas Públicas Iniciais (*IPO* - *Initial Public Offerin*)⁴⁹ ressaltou que o valor do dólar aumentou e o crédito internacional ficou mais difícil. Mazzucchelli (2008, p. 58) afirmou que “[...] a Federação Mundial das Bolsas de Valores, apontou que a desvalorização da riqueza acionária global somou US\$ 29,5 trilhões entre outubro de 2007 a outubro 2008”.

Em 2009, o reflexo do arrefecimento da economia mundial ainda resultou, no Brasil, em 16 transações durante o ano todo, sendo mantidos os *players* do setor educacional de 2007: Anhanguera, Estácio, Kroton, e Sistema Educacional Brasileiro (SEB). Pereira e Brito (2014, p. 8) asseveraram que “[...] no ano de 2009 o único grupo que buscou crescimento a partir de aquisições em empresas da educação básica, pós-graduação e produção multimídia foi o SEB”. Essa movimentação tornou o grupo atrativo para o capital estrangeiro e, em julho de 2010, a SEB deixou de negociar suas ações na bolsa após vender parte do negócio para o Grupo Pearson⁵⁰.

Nessa movimentação no mercado brasileiro educacional atuavam grandes investidores, nacionais e internacionais, bem como bancos de investimentos norte-americanos, que adentraram ao país e investiram grandes cifras

⁴⁹ Segundo Veiga (2007) “a oferta pública de ações é o ato de possibilitar a qualquer pessoa a oportunidade de adquirir uma participação em uma determinada empresa. A oferta pública inicial ocorre quando se está querendo ‘abrir’ o capital da empresa”. Simplificando: supõe-se a existência de uma empresa, na qual há um único proprietário, em expansão. Com o tempo, ao invés de recorrer a empréstimos para crescimento (além dos lucros gerados pela empresa para o aumento do capital), consideram-se novos sócios. Para colocar em prática tal decisão, o capital da empresa pode ser aberto, possibilitando a entrada de outros investidores interessados na oferta pública inicial. Assim, os mesmos participarão como sócios da empresa, ao comprarem as ações à venda.

⁵⁰ “Grupo Pearson foi fundado em 1844 na região norte da Inglaterra e ao longo dos anos foi adquirindo outras empresas até se tornar a maior editora do mundo. No Brasil, onde atua desde 1996, passou a ter destaque com a compra de parte da SEB. Com isso, passou a atuar no mercado de Sistemas de ensino, além de já atuar no mercado de livros e idiomas. Em 2013, o grupo adquiriu o grupo Multi, dono da Wizard por R\$ 1.7 bilhão. O grupo é líder em cursos de inglês no mercado brasileiro e tem sob seu guarda-chuva a Yázigi e Skill” (HOPER, 2014, p. 59).

para garantir sua presença nas IES nacionais. De acordo com Chaves (2010, p. 494), são:

- Grupo americano *Laureate* - sócio de 51% da Anhembi Morumbi;
- GP Investimentos - comprou 20% da Estácio de Sá;
- UBC Pactual - possui 38% das Faculdades do Nordeste;
- Fundo Pátria - adquiriu 70% do controle acionário da Anhanguera;
- Advent - possui 50% das ações no Grupo Kroton;
- *Cartesian Group* - comprou parte do grupo nordestino Maurício de Nassau.

Esses investidores compõem parte do sistema de educação superior brasileiro e, cada vez mais, ampliam sua participação no mercado, principalmente, porque são controlados por administradores profissionais que implementam conceitos de competitividade na busca de expansão e ampliação de seu capital por meio da movimentação F&A, como explica Koike (2012, s/p):

Em 2011 o mercado brasileiro de ensino movimentou R\$ 2,4 bilhões em aquisições. Trata-se do maior volume já negociado em compras de empresas no setor de ensino no país, pelo menos desde 2007, quando os grupos de educação começaram a abrir o capital. De lá para cá, o valor investido em F&A praticamente quadruplicou de tamanho.

De acordo com a CM Consultoria (2014) a soma de 2008, 2009 e 2010 totalizou 67 transações, só no setor educacional privado, sendo que esses resultados positivos na movimentação de F&A continuaram despertando o interesse de grandes investidores, fundos e bancos. Cintra e Farhi (2008, p. 38) asseveraram que, nas últimas décadas, esses bancos deixaram de atuar de maneira tradicional, oferecendo créditos,

[...] e passaram a assumir o papel de intermediadores de recursos em troca de comissão, bem como passaram também a administrar fundos de investimentos, oferecendo serviços de gestão de ativos por meio de seus vários departamentos, fornecer seguros financeiros (hedge) como *dealers* no mercado de derivativos e ofertar linhas de crédito nas emissões de *commercial paper* e outros títulos de dívida no mercado de capitais.

Essas instituições bancárias não mais operavam de modo clássico, passando a constituir grandes fundos de investimento, visando à participação no sistema de educação superior do país. Cada vez mais, conquistam esse segmento,

efetuando parte do controle acionário dos maiores grupos de educação, consolidando a formação dos grandes oligopólios.

Desde 2007, o setor da educação superior com fins lucrativos ganhou um grande impulso com a injeção dos fundos de *private equity*, investidos na compra de participações em empresas. De acordo com a CM Consultoria (2009) registrou, entre janeiro de 2007 e abril de 2009, um movimento de F&A, no Brasil, da ordem de R\$ 1,6 bilhão. Os grupos que mantinham a liderança: Anhanguera, cuja movimentação somou mais de R\$ 671 milhões ou 40% de todos os valores envolvidos, o grupo da Estácio, que circularam R\$ 364 milhões ou 22%, e o Kroton, 132 milhões ou 8,0% (PEREIRA; BRITO, 2014).

Mesmo investindo quantias menores se comparadas à Anhanguera e à Estácio de Sá, a Kroton, em 2010, realizou uma grande transação adquirindo o Grupo IUNI⁵¹, líder na região centro-oeste, atendendo mais de 53 mil alunos. As transações somaram mais de R\$ 2,7 bilhões. Até então, a Kroton era um dos menores grupos do setor, com valor de mercado 20% abaixo da primeira colocada no ranking dos oligopólios, a Anhanguera (CM Consultoria, 2014). Além disso, apresentava prejuízo e um faturamento inferior à metade do de sua concorrente. Sua virada iniciou-se com a chegada de um jovem empresário de 36 anos, Rodrigo Galindo⁵², o qual entrou no grupo após a universidade de seu pai, Altamiro Galindo, a Iuni, ter sido comprada por cerca de R\$ 191,7 milhões de reais pela Kroton, em março de 2010, representando 72,4% das ações da IES. Com a aquisição, a Kroton passa a contar com 40 *campi*, atuando em 28 municípios distribuídos em 10 Estados, e cerca de 86 mil alunos matriculados em mais de 83 cursos superiores (BARROS, AMORIM, 2014).

Essa movimentação no setor da educação superior demonstra uma consolidação que vem desde 2007, quando empresas entraram no mercado de

⁵¹ O grupo Kroton Educacional, controlado pelo ex-ministro do Turismo, Walfrido dos Mares Guia, adquiriu a rede de educação mato-grossense Iuni Educacional (ex-Unic), que atua em seis Estados e atende a mais de 53.500 alunos. Donos de apenas 6,3% das ações da Kroton, os antigos controladores da Iuni comandam a integração das duas empresas. Disponível em: <<http://www.hoper.com.br/noticia-hoper.php?id=8>>. Acesso em: 27 abr. 2013.

⁵² Graduado em Direito e mestre em Educação, Rodrigo Galindo é gestor de instituições de Educação há 22 anos. Foi pró-reitor administrativo da Universidade de Cuiabá e CEO do Grupo Educacional IUNI, até ingressar no Grupo Kroton Educacional – do qual já foi diretor de Operações e diretor de Ensino Superior. Em 2013, coordenou a fusão entre as IES Kroton e Anhanguera e atualmente é presidente da companhia que se formou após a associação do grupo com a Anhanguera Educacional. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas101/2211201011.htm>>. Acesso em: 2 fev. 2015.

ações visando angariar vantagens como “[...] economia de escala; maior controle de custos, fruto de uma gestão profissional; menores valores de mensalidade, reflexo da redução de custos; maior potencial de recursos para investimentos e acesso a capital de baixo custos” (POLIZEL; STEINBERG, 2013, p. 11).

Trata-se de um processo que não tende à diminuição, pois representa para os grupos educacionais, além de ganho em números de alunos, confirmação de presença em vários locais do país e retorno do capital investido de forma garantida. Segundo a CM Consultoria (2010a), a pujança do mercado, observada em 2008, demonstra a capitalização do setor, seu crescimento e a promessa de que, até 2015, haja nova configuração, pautada na dinâmica de gestão e na marca de grandes mantenedoras (forte concentração).

1.3 A consolidação dos grandes oligopólios com a participação direta dos agentes do setor financeiro (2011-2012)

A educação superior privada com fins lucrativos, após sua entrada na BM&FBovespa, passou por uma grande transformação, com a concentração dos negócios focando em resultados para os acionistas, sendo as F&A importantes ferramentas para as empresas que desejam ter um crescimento mais rápido que o da concorrência.

A questão da concentração dos capitais e da concorrência acompanhou o processo produtivo e a sociedade capitalista, como já asseverava Marx (1996) no século XIX, quando grandes empresas esmagariam as pequenas, em busca da sobrevivência. Na sociedade capitalista, em seus mais diferentes setores, acontece a luta pela conquista do capital, acirrando cada vez mais a chamada concorrência, a fim de obter espaços no mercado e o consequente crescimento.

Essa concentração de capitais e a necessidade de maior espaço e poder no campo social e econômico não influenciou apenas o setor industrial, mas estendeu-se a outros setores como o da educação, que procura ganhar, cada vez mais, participação de mercado por meio das F&A.

No caso do mercado nacional, três grandes oligopólios continuaram atuando em 2011 e 2012: Anhanguera (SP), Kroton (SP) e Estácio de Sá (RJ), os principais a consolidar o setor educacional e que concentram a maior parte dos

estudantes brasileiros. Com estratégias de posicionamento e inovação, apresentam crescimento rápido, pautados, cada vez mais, na inteligência de mercado e focados nas boas oportunidades (CM Consultoria, 2010b). Segundo dados da Pesquisa nacional por amostra de domicílios - Pnad (2012), divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), “[...] 25% dos estudantes do ensino superior estão em universidades públicas, enquanto 74,6% são alunos de instituições particulares. Os números incluem estudantes de mestrado e doutorado” (CM, Consultoria, 2013e).

Esse cenário de crescimento não tende a cessar, embora Garcia (2009, s./p.), analista da Hoper Consultoria, afirme que

[...] não teremos mais um crescimento da ordem de 20%, como de 1999 a 2003, mas o setor entrou em uma nova fase, com taxas mais baixas e estáveis, da ordem de 3%. Entretanto, o dinamismo do setor não arrefeceu, pois estamos testemunhando a ampliação da concorrência com o surgimento de novos entrantes, entre eles: o ensino a distância; os cursos livres (Universidades Abertas); as instituições de ensino corporativo (Universidades Corporativas); as instituições de ensino setoriais (Universidades Setoriais) e as instituições de intermediação de serviços educacionais. O setor também vivênciia o fenômeno de ‘diluição da demanda’, uma vez que o número de vagas ofertadas no ensino superior privado brasileiro cresce a um ritmo superior ao número de ingressantes, reduzindo a relação ingressante/vaga. O crescimento do número de vagas no período 1997-2007 foi de 394%, frente a um crescimento de 302% no número de ingressantes no mesmo período. Podemos dizer que o bolo cresce, mas há mais gente para dividí-lo, cabendo um pedaço menor para cada um ao final.

Em relação ao exposto por Garcia, o consultor Luis Motta (2013), sociodiretor da KPMG⁵³, em entrevista à Zaparolli (2013), concorda que o crescimento será menor, e afirma que estamos entrando em uma fase mais lenta, devido a dois fatores: os maiores oligopólios do país fizeram grandes aquisições em 2010 e precisarão de tempo para incorporar as empresas adquiridas e gerar as

⁵³ KPMG, fundada em 1987 nos EUA. Trata-se de uma rede global de empresas independentes que prestam serviços de *audit, tax e advisor*. No Brasil são mais de 4 mil profissionais atuando em 22 cidades brasileiras. A história da empresa foi marcada pelos nomes de seus principais membros-fundadores, cujas iniciais formam o nome KMPG (KLYNVEIR fundou em 1917 a firma de contabilidade em Amsterdã, PEAT, fundou a firma de contabilidade em Londres, MARWICK, estabeleceu em 1897 a firma de contabilidade na cidade de NY, e GOERDELER, foi o primeiro presidente da Fed. Int. de Contadores e presidente da KPMG. A ele se credita o alicerce da fusão das empresas acima). Disponível em: <<https://www.kpmg.com/BR/PT/sobre-a-kpmg/ResultadosFinanceiros/Paginas/Historia.aspx>>. Acesso em: 3 ago. 2013.

sinergias esperadas; o outro fator é que já não restam tantas boas opções de aquisições no mercado.

Além de uma expectativa menor na movimentação de F&A da educação superior, em 2011, pode-se dizer também que o momento era de grande desafio e/ou insegurança para os investidores, pois o Brasil elegia outra presidente: Dilma Rousseff (2011-2014).

No decorrer de seu primeiro ano à frente do Executivo, Dilma Rousseff procurou reafirmar seu compromisso em consonância com o de seu partido, o Partido dos Trabalhadores, ou seja, manter o foco nos trabalhadores e na população mais vulnerável. Segundo Ferreira (2012, p. 463-465), a presidente não só reafirma esse compromisso como

[...] dá continuidade aos programas de Lula, cujos objetivos foram medidas já preconizadas no governo FHC e recomendadas pelo Banco Mundial (1995) que passam pela ótica da racionalização da gestão e da otimização dos custos, que continuaram a ser mantidas no governo Lula.

Bresser-Pereira (2013, p. 13), que fez parte do Governo FHC, faz a seguinte crítica: além de seguir a política de seu antecessor, Dilma Rousseff também demonstra “[...] ser uma estadista em construção pela firmeza que vem mostrando em baixar os juros enfrentando para isso muitos interesses, inclusive de seus eleitores, pequenos poupadões”, pois entendeu que para desenvolver o Brasil “[...] precisa equacionar as três amarras do país: taxa de juros alta, câmbio e impostos altos” (BRESSER-PEREIRA, 2013, p. 9).

No tocante à educação superior, pode-se dizer que o governo Dilma Rousseff avança nos programas do governo anterior, sobretudo quando anuncia a construção de

[...] quatro novas universidades federais, 43 novos campi universitários e 208 novos IFs. A ótica desse governo tem por objetivo expandir e interiorizar os institutos e universidades federais, principalmente nos municípios populosos com baixa renda per capita, promover a formação de profissionais para o desenvolvimento regional, bem como estimular a permanência desses profissionais no interior do país (FERREIRA, 2012, p. 466).

Outro programa do governo Lula da Silva que teve avanço no governo Dilma Rousseff foi o do ensino técnico e profissionalizante, como observado no

relatório de avaliação do PPA 2008-2011 (BRASIL, 2012, p. 14) cuja meta era “ampliar a oferta da educação profissional levando em conta sua articulação com os demais níveis e modalidade de ensino”. Portanto, para alcançar essa ampliação, o governo Dilma Rousseff criou o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC). Segundo Gomes (2011, p. 62) “escolas técnicas e sistemas educacionais em todos os níveis assumem notável relevância no processo de desenvolvimento. Tal estratégia, concretizada em países como Coréia, Índia e China, tem sido uma das razões principais para o acelerado crescimento”.

No Brasil, para facilitar aos trabalhadores acompanharem os avanços e as mudanças no mercado, foi instituído o Pronatec, por meio da Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011. O objetivo do programa é articular o ensino técnico ao ensino regular. Gomes (2011, p. 62) afirma que:

Um dos mais sérios problemas observados no Brasil encontra-se justamente no atendimento às necessidades de recursos humanos. Defrontamo-nos com profissionais que adquiriram experiência, mas que não apresentam os níveis de escolaridade mínimos para enfrentar as mudanças trazidas por novas tecnologias, por novos equipamentos na indústria e por novos processos.

Com a implantação desse programa, segundo a Agência Brasil (2014) “[...] até 2014, a meta é oferecer 8 milhões de matrículas em cursos técnicos, de formação inicial e continuada, e investir mais de R\$ 14 bilhões”.

Desse modo, a realidade da expansão dos cursos técnicos é histórica e, nesse contexto, continua a ser pensada e legitimada pelo governo. Para alcançar essa expansão, diante da demanda atual, o Pronatec, seguiu a experiência do Programa Universidade para Todos (ProUni), instituído no governo Lula da Silva, passando a contar com a utilização da rede das IES privadas como alternativa para ampliação da oferta dos cursos. Entretanto “[...] para se cadastrarem, as IES deverão ter nota igual ou superior a três (3,0) no Índice Geral de Cursos (IGC) e terem entre suas graduações cursos em área de conhecimento próxima ao perfil do Pronatec” (HOPER, 2014, p. 211).

Essas vagas serão oferecidas essencialmente por meio do acordo do Sistema S (Senac, Sesc, Sesi e Senai, Senat) e segundo meta estabelecida no PPA 2012-2015, instituído, por meio da Lei nº 12.593, em 18 de janeiro de 2012, esse

programa deverá contribuir “[...] para a formação de mão de obra, o que será decisivo no cenário de crescimento econômico nos próximos anos” (BRASIL, 2012a, p. 83).

Os esforços, no governo Dilma Rousseff, para investir nos cursos técnicos, são identificados no PPA (2012-2015). Este plano estabelece como meta a “[...] expansão das vagas na educação profissional (562 novas escolas federais e 8 milhões de vagas na educação profissional e tecnológica) e superior (passando a 321 campi e a 63 universidades na Rede Federal)” (BRASIL, 2011b, p. 105).

Essa expansão de vagas, passa pela interiorização das IES visando ampliar o acesso dos jovens a esse nível de ensino, lembrando que o desafio é promover oportunidades educacionais, considerando as baixas frequência líquida e bruta⁵⁴, que nesse nível são, respectivamente, 14,4% e 26,7%” (BRASIL, 2011b, p. 83)⁵⁵. Mesmo com um intenso crescimento na educação superior, nos últimos anos, o percentual da taxa líquida é baixo ainda, principalmente quando “[...] comparado com países vizinhos torna-se insignificante: Argentina (40%), Chile (20,6%), Venezuela (26%) e Bolívia (20,6%) e os países desenvolvidos estão na faixa de 70% a 90% de matriculados na universidade” (WIZIACK, 2010, p. 122).

Para promover o aumento dos percentuais nacionais da educação superior brasileira, a Unesco (2012, p. 39) afirma que:

[...] precisamos avançar dos atuais cerca de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) investidos em educação para, ao menos, 7%, até o fim do governo Dilma, em 2014, e 10% do PIB até o fim da década. Um ponto que precisa ser enfrentado é a criação de uma lei de responsabilidade educacional, com a responsabilização dos dirigentes públicos em aplicarem, no mínimo, os percentuais definidos pela Constituição na área, bem como o cumprimento das metas e estratégias acordadas no PNE, acrescidos de indicadores de qualidade.

Tomando como base os dados da previsão de dispêndio dos três últimos PPAs; a saber, o PPA (2004-2007), o PPA (2008-2011), PPA (2012-2015), este último aponta para investimentos superiores a R\$ 5,4 trilhões, 35% a mais que o PPA 2008-2011, quando foram investidos R\$ 3,9 trilhões, e mais de 100% se comparado ao PPA 2004-2007, do governo Lula da Silva, com 2,5 trilhões de

⁵⁴ “Frequência líquida: total de pessoas entre 18 a 24 anos de idade que frequentam ensino superior em relação ao total de pessoas nessa faixa etária. Frequência bruta: total de pessoas que frequentam o ensino superior em relação ao total de pessoas na faixa etária entre 18 e 24 anos de idade” (BRASIL, 2011).

⁵⁵ Segundo o PPA “dados do PNAD de 2009, mostram que pouco menos de 51% dos jovens entre 15 a 17 anos cursavam o ensino médio” (BRASIL, 2011b, p. 143).

investimentos (BRASIL, 2011a, p. 102). Para a área social, em que se insere a educação, os programas temáticos constantes no PPA (2012-2015) vão responder por 57% dos recursos e 17% serão destinados à educação (BRASIL, 2011a, p. 105).

Com relação a esta mesma área social, o PNE 2014-2024⁵⁶, aprovado pela Lei nº 13.005, em 25 de junho de 2014, estabelece as seguintes metas a serem alcançadas até o final deste decênio (BRASIL, 2014, s./p.):

Meta 12: elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público

Meta 13: elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores.

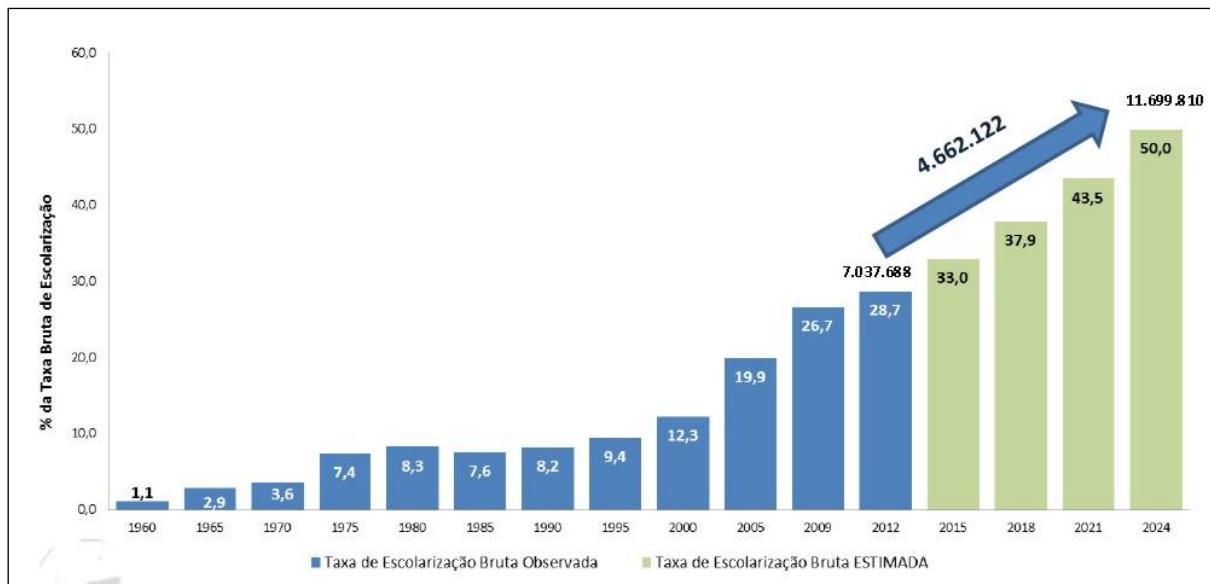
Meta 14: elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação *stricto sensu*, de modo a atingir a titulação anual de 60.000 (sessenta mil) mestres e 25.000 (vinte e cinco mil) doutores.

Nas metas estabelecidas, alguns aspectos são destacados. A elevação das taxas de matrícula, com vistas à expansão do acesso, procurando assegurar a qualidade da educação ofertada. Para isso, outro foco deverá ser o investimento em formação para os docentes, elevando a taxa dos profissionais com níveis de mestrado e doutorado. Portanto, a profissionalização dos docentes, visando a qualidade da oferta educacional, junto ao aumento da taxa de escolarização, são importantes objetivos traçados pelo PNE (2014-2024).

No que se refere à taxa de escolarização bruta, o gráfico 3 aponta que, o percentual, em 1960, era de 1,1%, e, em 2012, alcançou 28,7%. O maior aumento observado nos percentuais, de acordo com o gráfico, foi entre o período de 2005 a 2009 quando de 19,9% a taxa alcançou 26,7%, representando uma alta de 35%. A projeção para o ano de 2024, quando deverá findar o prazo do PPA 2014-2024, é de 50%, se comparada à taxa de 2012, o aumento deverá ser de 87%.

⁵⁶ Em março de 2010 foi realizada a CONAE de onde emergiu as bases para a construção desse novo PNE relativo ao decênio 2011-2020. Esse PNE foi enviado pelo governo federal ao Congresso Nacional em 15 de dezembro de 2010 e aprovado quatro anos depois, em 2014.

Gráfico 3 - Taxa de escolarização - 1960/2024.



Fonte: Maciel (2013, p. 12).

Mesmo com esses índices em sua taxa de escolarização bruta, o Brasil mantém o crescimento nas taxas de matrículas⁵⁷ na educação superior, principalmente por meio de investimentos do setor público. Em 2011, no primeiro ano do governo Dilma Rousseff, as metas do ProUni já haviam sido superadas, conforme destaca o relatório de avaliação PPA (2008-2011)- exercício 2012:

Pelo ProUni já foram atendidos 919 mil estudantes, sendo que 197 mil já concluíram o ensino superior. Ainda em 2011, foram ofertadas mais de 254 mil bolsas, sendo que, atualmente, estão em utilização 468 mil bolsas. A meta de oferta de 180 mil bolsas de estudo prevista para 2011 foi superada em 41,44%. Além disso, em 2011 foram mais de 1.400 instituições de ensino participantes, cerca de 919 mil bolsas já concedidas pelo Programa, das quais mais de 460 mil encontram-se ativas(BRASIL, 2012, p. 53).

Os dados apresentados indicam dois elementos importantes: a efetividade do programa como uma alternativa de acesso à educação superior para os estudantes de baixa renda que ocupam vagas nas IES privadas e, para as IES, um importante fator para o crescimento do ensino superior presencial. Destaca-se que, atualmente, existe uma forte dependência dos financiamentos estudantis para a manutenção das matrículas no ensino presencial privado (HOPER, 2014). Por

⁵⁷ O ensino superior privado deve manter o ritmo de crescimento pelo menos até 2016 (HOPER, 2014, p. 21).

conseguinte, no Brasil, diversas IES privadas “[...] se capacitam com a finalidade de promover uma cultura de aceitação e adesão do financiamento entre seus alunos e aquelas IES que se destacarem terão uma captação de alunos acima da média nos próximos anos” (HOPER, 2014, p.13)

Ainda no governo Dilma Rousseff, outra política para a educação superior aprovada foi o Programa Ciência sem Fronteiras (CsF), criado pelo Decreto nº 7.642, de 13 de dezembro de 2011, com a intenção de levar alunos para estudarem em universidades internacionais de nível A.

Art. 1º - Fica instituído o Programa Ciência sem Fronteiras, com o objetivo de propiciar a formação e capacitação de pessoas com elevada qualificação em universidades, instituições de educação profissional e tecnológica, e centros de pesquisa estrangeiros de excelência, além de atrair para o Brasil jovens talentos e pesquisadores estrangeiros de elevada qualificação, em áreas de conhecimento definidas como prioritárias. Parágrafo único. As ações empreendidas no âmbito do Programa Ciência sem Fronteiras serão complementares às atividades de cooperação internacional e de concessão de bolsas no exterior desenvolvidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, do Ministério da Educação, e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (BRASIL, 2011a).

Segundo o site oficial do CsF, o programa tem como meta enviar cerca de cem mil estudantes das áreas de ciência e tecnologia para instituições do exterior até 2015, com o intuito de “[...] promover a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio do intercâmbio e da mobilidade internacional” (BRASIL, 2011a, s./p.).

Ao longo dos dois primeiros anos de mandato do governo de Dilma Rousseff (2011-2012), mudanças nas políticas educacionais demandadas pelo mercado, resultaram na manutenção de alguns programas e avanços na criação de outros. Beneficiando milhares de estudantes brasileiros, o governo Dilma Rousseff manteve o programa de financiamento estudantil, por meio do FIES, e de bolsa de estudo, por meio do ProUni, e criou outros programas que favoreceram tanto o nível médio, com o Pronatec, como o ensino superior, com o Ciência sem Fronteiras.

No tocante ao oferecimento da educação superior, a presença do setor privado continua sendo majoritário nesses anos do governo Dilma Rousseff. Essa predominância tem ocorrido ao longo das últimas duas décadas, tanto que, segundo

dados da Hoper (2014, p. 17) de “[...] 2002 a 2012 o número de matrículas mais do que dobrou”. Destaca-se, nesse cenário, a importância que a EAD tem conquistado, pois atualmente é uma modalidade indispensável para a sustentabilidade das IES privadas. Essa importância deverá ser ainda mais significativa caso se concretize a possibilidade de extensão para o FIES. “Tal fato deve ocorrer nos próximos anos, causando um forte impacto no crescimento do número de alunos nesta modalidade” (HOPER, 2014, p.111).

Essas perspectivas de aumento, tanto nos cursos presenciais quanto a distância, associadas ao volume que movimenta a educação superior privada, foram mais de R\$ 30 bilhões de reais em 2012 (CM Consultoria, 2012), inseriu o segmento no *ranking* dos 10 maiores da economia brasileira. São fatores que impulsionaram o negócio educacional, tornando-o mais atrativo como investimento. Fato sinalizado pelas fusões e aquisições que não param de acontecer.

1.3.1 A presença dos fundos de investimentos no segmento privado com fins lucrativos (2011-2012)

Os grandes responsáveis pela continuidade dos processos, já existentes, de F&A de IES brasileiras, de 2011 e 2012, foram os fundos de investimentos, principalmente internacionais, como afirmam Chaves (2009) e Oliveira (2009). Fase iniciada em 2007, quando as IES privadas, como uma forma de expansão, procuravam juros mais baixos do que os fornecidos pelos bancos para captar capital e injetar em seus negócios. Esse foi um dos fatores decisivos para a entrada das IES na BM&FBovespa, uma vez que “as taxas de juros brasileiras, atualmente são mais de 11%, há tempos as mais altas de qualquer grande economia” (ANDERSON, 2011, p 47).

Dessa forma, o processo de fusão e aquisição é encarado como uma ferramenta importante para as IES que desejam crescer e superar a concorrência. A entrada no mercado de ações, das IES, permitiu

[...] a valorização das ações possibilitando o aumento do capital, facilitando a compra de outras instituições menores, espalhadas no país e, com isso, a formação de grandes grupos empresariais, também denominados redes. A maioria das IES adquiridas por essas

grandes empresas são de porte pequeno ou médio, estão localizadas no interior do país e endividadas (CHAVES, 2010, p. 491).

Pode-se afirmar que a realidade apontada por Chaves (2010), independentemente do tamanho das IES adquiridas, foi o marco para a consolidação das grandes redes que resultaram desse tipo de movimentação.

A tendência “[...] é a formação de oligopólios (número reduzido de grandes empresas que atuam em um segmento de mercado) que passarão a ter o controle do mercado da educação superior do país” (CHAVES, 2010, p. 491). Esses grupos apresentam como fator de competitividade a gestão profissional, o acesso a capital de baixo custo e economia de escala em suas operações. Sobre o assunto, Santos (2011, p. 19) assevera que as fusões:

[...] tal qual no modelo bancário, desdobram-se em aquisição pela prevalência da marca mais forte sobre a mais débil. Pode prevalecer ainda a marca daquela IES com maior status de credenciamento junto ao MEC. Nesse caso, a IES adquirida eleva seu status de faculdade para Centro Universitário ou de Centro Universitário para universidade, sem qualquer indicador avaliativo que promova essa elevação.

Por apresentar essas características favoráveis ao processo de F&A, a movimentação continuou pelos anos consecutivos de 2011-2012, sendo que, em 2011, alcançou a mobilização financeira de mais de R\$ 2,17 bilhões (CM Consultoria, 2014). Um dos oligopólios, a Kroton Educacional, foi a responsável pelo maior volume desses novos negócios, R\$ 1,35 bilhões, ou seja, 62% do total financeiro movimentado.

Em maio de 2011, uma de suas transações foi a compra do Centro de Ensino Atenas Maranhense (CEAMA), proprietário da Faculdade Atenas Maranhense (FAMA). Segundo Barbosa (2011), o negócio foi fechado pelo valor de 31,6 milhões de reais e a aquisição fortalece a operação da companhia em São Luís. A CEAMA conta com cerca de cinco mil alunos e por meio dessa aquisição, a Kroton passa a contar com 38 *campi*, em 28 municípios, distribuídos em nove estados brasileiros, reforçando sua tendência de desconcentração do eixo Sul-Sudeste.

Em julho, a empresa adquiriu a Faculdade Educacional de Ponta Grossa, no Paraná, por R\$ 8 milhões e em setembro foi a vez da Faculdade de Sorriso, em Mato Grosso, por R\$ 5,4 milhões (CM Consultoria, 2012).

Após essas aquisições, a Kroton tem como desafio manter a integração entre as IES adquiridas. Segundo a CM Consultoria (2012a), o presidente da Kroton, Galindo, comentou que a empresa tenta avançar por crescimento orgânico, sobretudo por meio do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), programa do MEC destinado a financiar prioritariamente estudantes de cursos de graduação.

Segundo Carlos Monteiro, diretor da CM Consultoria, a Kroton, em 2011, teve um dos melhores resultados em comparação com outras IES de capital aberto. Uma das principais transações aconteceu em dezembro de 2011, quando houve a aquisição da Unopar pela Kroton, por 1,3 bilhões de reais. Essa negociação foi principalmente pelo potencial dessa empresa paranaense com o ensino a distância (OSCAR, 2012a). Para a Kroton, foi um grande negócio, pois consolidou a IES como um dos maiores oligopólios da educação superior, que tem como posicionamento⁵⁸ estratégico, o preço. Segundo a CM Consultoria (2012a):

A Kroton viu seu lucro chegar a R\$ 52 milhões em 2011, três vezes e meia o valor registrado de 2010. Como parte da estratégia para atingir esse resultado, a empresa adquiriu a paranaense Unopar, uma das líderes brasileiras no ensino à distância, segmento de maior rentabilidade no setor. Antes de se decidir pela aquisição, a Kroton fez a lição de casa. No final de 2010, a empresa começou a fazer um levantamento com todas as 2,3 mil instituições de ensino privado no Brasil, em um trabalho que durou seis meses. A partir daí, excluiu as entidades sem fins lucrativos, as faculdades muito pequenas ou com grandes passivos. “Ao final sobraram cerca de 600, ou seja, ainda existe muito espaço para consolidação no ensino superior”, afirmou Rodrigo Galindo, presidente da Kroton. Com a compra da Unopar, a Kroton passou a contar com 320 mil alunos, sendo 300 mil na graduação e 20 mil na pós-graduação. Cerca de 120 mil assistem às aulas no modelo presencial e quase 200 mil alunos as acompanham pelo ensino à distância.

Segundo a CM Consultoria (2012) a Kroton deve aproveitar o modelo da UNOPAR para explorar novos mercados. Ressalta, porém, que Rodrigo Galindo, presidente da Kroton, necessita vencer um desafio: a resistência dos alunos em ter aulas com ensino padronizado. No entanto, para o Grupo, “[...] o processo de

⁵⁸ Segundo Rodrigues (2011, p. 49) “uma boa parte das IES não sabe que o posicionamento é de importância vital para a viabilização de seus planos de desenvolvimento. Posicionar-se é escolher um segmento do mercado e imprimir na mente das pessoas o tipo de serviço que a instituição deseja oferecer. Em mercados maduros e fortemente competitivos como os das grandes capitais brasileiras, a melhor estratégia é escolher o segmento correto de atuação e fazer tudo para ir ao encontro das expectativas do cliente”.

padronização que garante a qualidade do ensino a todas as regiões, de São Paulo ao Amapá" (CM Consultoria, 2012, s./p.).

Como se vê, a CM Consultoria reconhece que os alunos apresentam resistências à padronização do ensino, e mais, relaciona essa padronização à garantia da qualidade do ensino. Mesmo sem considerar as diversidades e as culturas regionais existentes no País, esse é o padrão adotado pelas grandes redes de educação superior privada. A criação de uma cultura padronizada e produzida em grande quantidade tem como finalidade, de fato, baratear o custo e ter ganho de escala, além da facilidade no sistema de produção e controle. Trata-se de um modelo de massa que se baseia em princípios de quantidade, escalabilidade, atendimento a muitos, ao mesmo tempo, abrangência nacional e internacional e preço baixo (MORAN, 2012). Pelo exposto, uma apostila de uma determinada matéria é produzida, impressa ou disponibilizada *online*, para milhares de alunos, e utilizada até quando a IES definir que o material está obsoleto. Assim, a produção e entrega do material padronizado permitem alcançar os benefícios da economia de escala, traduzidos principalmente na redução de custos unitários de produção (CM Consultoria, 2013).

Como exemplo, o material é produzido pelo professor conteudista⁵⁹, no caso do EAD, e esse material é distribuído, por anos a fio. Entretanto, como oferecer o mesmo material para alunos do Sul, Sudeste, Centro-Oeste, mercados onde a Kroton atua? Provavelmente, essa seja a grande dificuldade a que o presidente da Kroton se refere quando comenta sobre a resistência dos estudantes em ter um ensino padronizado, uma vez que não há atendimento de segmentos específicos ou regionais (MARTINS, 2012).

Por essas facilidades “padronizadas” é que se percebe a EAD em franca ascensão, permitindo à Kroton se expandir aos mais diversos espaços, por meio dessa cultura implantada em sua estratégia de negócio. Kotler (1996) assevera que esse é o paradoxo desafiador para as empresas que trabalham baseadas no “igual para todos”. Os clientes desejam, essencialmente, bens e serviços que atendam às suas necessidades individuais a preços semelhantes aos produzidos em massa, tarefa nem sempre fácil para as empresas.

⁵⁹ De acordo com a Secretaria de educação a distância, o “[...] professor conteudista ou o professor autor é aquele que escreve o material inédito de apoio às aulas ministradas a distância”. Disponível em: <<http://ead.uepb.edu.br/noticias,288>>. Acesso em: 2 de fev. 2015.

Na Kroton, segundo Martins (2012), inclusive as normas do ensino a distância são padronizadas, pois é necessário controlar o que é entregue ao grande contingente de pessoas e garantir que, na escala de crescimento da modalidade, não perca de vista o ensino qualificado que precisa alcançar todas as regiões e públicos. De modo geral, o ensino a distância passou a ser uma modalidade oferecida pelas grandes redes, mas também vem sendo utilizada em cursos presenciais com a oferta de disciplinas semipresenciais no currículo regular.

Entretanto, há muitas críticas quanto a essa modalidade, segundo Segenreich (2006, p.162). Para a autora, o problema é a

[...] 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.

Dias (2011, p. 147), em complemento à afirmação de Segenreich, asseverou que no “[...] final do século XX e início do século XXI a educação passou a ser encarada como uma indústria como outra qualquer, ou seja, um mercado de compra e venda de conhecimento. O mesmo acontece com o conhecimento tecnológico”.

Atribui-se o crescimento da modalidade EAD pelas vantagens no tocante à economia que proporciona, com relação à instalação física, número de professores, valor da mensalidade, bem como seu grande alcance, podendo ser oferecida a centenas ou até milhares de alunos espalhados por cada canto do planeta, extrapolando as fronteiras do país. Essa economia é comentada em um material “Clipping Educacional de 23 de novembro de 2008” que fazia o seguinte anúncio:

Nosso objetivo é suprir a demanda das IES brasileiras por conteúdos de qualidade, como forma de atender às disposições da Portaria do MEC n. 4.059/04, que autoriza a introdução até o limite de 20%, de disciplinas ministradas a distância. Com esta plataforma agregaremos mais qualidade à sua instituição, além de possibilitar significativa redução de custos com pessoal docente (SEGENREICH, 2009, p. 14).

A nova era da informação, do conhecimento *online*, segundo Dias (2011) exige novos modelos de distribuição da educação, como também cria oportunidades para o processo de reciclagem do conhecimento e minimiza um problema atual: a

escassez de tempo, hoje considerada uma barreira para a educação. As obrigações com a rotina diária não disponibiliza tempo para dedicar-se a uma sala de aula⁶⁰, embora haja toda a flexibilidade de horário, sem falar no custo mais barato para o aluno.

Considerando também suas desvantagens, pode-se citar a dependência da tecnologia, o que às vezes representa um grande entrave; a limitação do conhecimento dos recursos gerando, constantemente, dificuldades de conexão e usufruto do conteúdo recebido: a falta da presença física do professor, perdendo aquela intimidade que a educação presencial proporciona. Há também a necessidade de “[...] alto investimento em infraestrutura de laboratórios de informática que permitam o acesso a alunos que não têm computador em casa com a configuração necessária para acompanhar o curso” (SEGENREICH, 2009, p. 14).

Outras críticas para essa modalidade de ensino assemelham-se ao ensino presencial pelas suas similaridades. Ambas são submetidas a um forte processo de privatização, portanto de interesses mercantis com foco mais em resultados econômicos e menos em qualidade, a começar pela atividade dos docentes. Estes são submetidos a plantões de dúvidas e de atendimento em horários de trabalho, geralmente, indefinidos (SINPRO/SP, 2006). Além disso,

[...] algumas IES não disponibilizam equipamentos que permitam ao professor exercer seu ofício de forma decente. Em muitas situações, o que se percebe é uma redução da ação do educador à mera administração de acessos, à quantificação de resultados, ao gerenciamento da eficácia técnica dos recursos disponíveis, situações em que a atividade docente perde sua natureza educacional e se confina à perspectiva da técnica como fetiche (SINPRO/SP, 2006, s/p.)

Mesmo com todos os problemas descritos pelo Sindicato dos Professores de São Paulo, tanto do ponto de vista de recursos humanos quanto operacional, não restam dúvidas de que a modalidade irá continuar crescendo, pois

[...] necessidade e o desejo de aprender continuarão impondo pressões para as transformações e uma nova dinâmica precisara ser imposta ao tripé aluno, professor e mercado de trabalho, de maneira a garantir uma maior harmonia entre os elementos fundamentais para o desenvolvimento social (DIAS, 2011, p. 159).

⁶⁰ “Iniciativas como as do MIT nos EUA, cujos cursos são disponibilizados em vídeos na internet, muitos deles gratuitamente, já provocam grandes discussões no meio acadêmico e que seguramente serão rupturas mais contundentes no atual modelo de ensino em um futuro próximo” (DIAS, 2011, p.157).

O grupo Kroton, defende e associa a ideia de inovar e de se manter a competitividade investindo no ensino a distância. Esta modalidade EAD, para o grupo, foi o fator determinante para a realização das últimas aquisições, que representam para o aluno “[...] uma opção cada vez mais importante para aprender ao longo da vida, para a formação continuada, para aceleração profissional, para conciliar estudo e trabalho” (MORAN, 2012, p. 86).

Esses fatores foram levados em consideração quando em maio de 2012, Gomes (2012) informa que a Kroton adquiriu a Uniasselvi. Empresa catarinense, também com foco no ensino a distância, foi negociada por R\$ 510 milhões. Contava com sete unidades no Estado de Santa Catarina, localizadas nos municípios de Blumenau, Indaial, Brusque, Timbó, Rio do Sul e Guaramirim e com 86,2 mil alunos, dos quais 73,7 mil de ensino a distância (EAD). Com o negócio, a Kroton soma mais de 417 mil alunos de ensino superior e aumenta para 53 *campi* de ensino presencial e 447 polos de graduação em EAD, credenciados pelo Ministério da Educação (GOMES, 2011). Essa transação colocou a Kroton em uma nova região de atuação na educação superior.

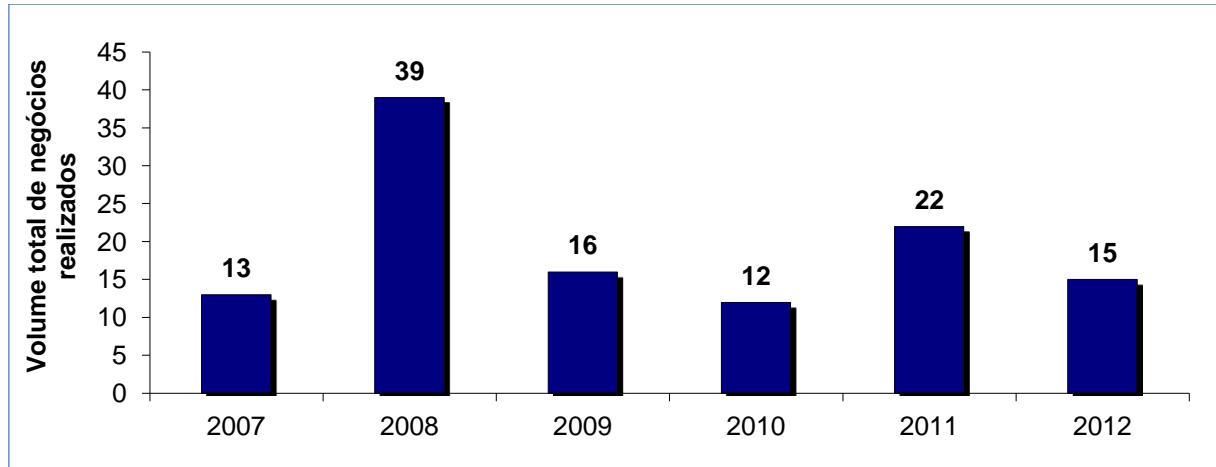
Dois meses depois dessa negociação, em maio, a Kroton dá continuidade à sua expansão, adquirindo a União Educacional Cândido Rondon (Unirondon) por R\$ 22 milhões e com prazo de 60 meses para pagamento (CM, Consultoria, 2014a). Com sede em Mato Grosso e com 5.470 estudantes, a Kroton, amplia em mais 91,6 mil alunos a sua base de matrículas.

Com todas essas negociações, entre 2011 e 2012, o grupo Kroton tornou-se líder no país, ultrapassando o Grupo Anhanguera, na modalidade ensino a distância. Essa atuação no mercado se deve a Rodrigo Galindo, seu presidente que:

À frente da Kroton, seguiu à risca a mesma receita que criou na IUNI. As faculdades passaram a abrir turmas somente com um número mínimo de alunos que permitisse que cada sala de aula fosse rentável. Hoje, a Kroton é a empresa mais eficiente do mercado e essa característica contou a favor, diz o executivo de um fundo que investe em empresas de educação. Os investidores gostaram: as ações da Kroton subiram 8% (CM Consultoria, 2013c).

O número de transações ocorridas no período de seis anos (2007-2012) que compreende o período analisado nesta tese somam 117 transações somente nesse setor.

Gráfico 4 - Fusões e aquisições de IES no período de 2007-2012 (1T/2014)



Fonte: CM Consultoria (2014, p. 2).

O volume de F&A realizadas no cenário da educação superior privada pode comprovar que, mesmo com a crise econômica, responsável pelo arrefecimento da economia mundial (CM Consultoria, 2014), o Brasil se manteve atraente no mercado internacional e se mostrou competitivo frente a países tradicionais, consolidando sua posição no seletivo grupo das maiores economias do mundo e garantindo seu *status* de país seguro para reter investimentos (PWC, 2012).

O segundo grande oligopólio da educação superior, Estácio de Sá, que havia esmorecido sua atuação nos anos de 2009 e 2010 no mercado F&A, voltou a atuar em 2011. Em um espaço de tempo de não mais de três meses, o vice-líder em aquisições, grupo Estácio Participações, adquiriu três instituições de ensino superior, totalizando pouco mais de R\$ 13,79 milhões, agregando cerca de 1.900 novos alunos à sua base de matrículas (CM Consultoria, 2014).

Em fevereiro de 2011, o Grupo Estácio de Sá, segundo o relatório da CM Consultoria (2014), adquiriu 100% do capital da Faculdade de Natal (FAL) pelo valor de 12 milhões. Em 09 de abril, adquiriu 100% da Faculdade da Academia Brasileira de Educação e Cultura no Rio de Janeiro e, três dias depois, em 12 de abril adquiriu, também, 100% do capital da Sociedade Universitária de Excelência Educacional do Rio Grande do Norte, mantenedora da Faculdade de Excelência Educacional do Rio Grande do Norte - Fatern ("Fatern"), instituição com sede e campus na cidade de Natal, Rio Grande do Norte. O valor do investimento foi de R\$ 22 milhões.

Dando continuidade a sua ação no Nordeste, em junho de 2012, adquiriu a faculdade iDEZ, em João Pessoa, Paraíba, fundada em 2005. De acordo com matéria veiculada no Diário Comércio Indústria & Serviços o valor da operação foi de R\$ 2,75 milhões. A aquisição marca a chegada da Estácio ao estado. Em junho, o grupo ainda adquiriu as Faculdades de tecnologia Ibratec de João Pessoa e, em agosto, as Faculdades de tecnologia do Unioul, todas no Nordeste.

Com essas aquisições, a Estácio é a instituição de ensino superior privado líder na Região Nordeste: são 69 mil alunos (DCI, 2012). Além disso, complementou a oferta de um portfólio de cursos, que a partir de então passa a cobrir todos os principais segmentos com alta demanda pelo mercado de trabalho.

No final de 2012, segundo Vale (2011), havia comentários no mercado sobre uma possível fusão entre o grupo Estácio de Sá e a Anhanguera. Entretanto, alguns meses depois, o mercado foi surpreendido com a fusão entre Anhanguera e Kroton, uma das mais rápidas da história.

Todos esses oligopólios até aqui citados, que consolidam a comercialização da educação superior, têm trajetórias bem parecidas: são apoiados por grupos financeiros e lideraram uma expansão agressiva nos últimos anos em meio a incentivos governamentais para a educação superior privada. Foram tais semelhanças que provocaram tantas F&A nos dois primeiros anos de governo Dilma Rousseff.

É necessário salientar a relação de tal crescimento, segundo CM Consultoria (2013b) ao FIES, linha de financiamento do governo que cobra juros de apenas 3,4%⁶¹ ao ano, o mesmo percentual dos créditos estudantis dos Estados Unidos, onde uma grande parcela da população estuda com crédito. Em 2012 havia 6,9 milhões de estudantes nas faculdades privadas e públicas, no Brasil, sendo que desse total 5 milhões estão no ensino superior particular.

Fruto dessa movimentação por meio de F&A, a educação superior privada, segundo a visão privatista, considera a necessidade de transformar alunos em clientes-consumidores (LAS CASAS, 2008). Esses alunos, no mercado educacional, são disputados, acirradamente, em razão da oferta de cursos disponibilizados pelas IES privadas. Essa disputa, de acordo com Las Casas (2008, p. 22), “[...] requer uma necessidade de considerá-los como clientes. Com o

⁶¹ De acordo com Barros e Amorim (2014, p. 35) “foi em 2010 que o governo pôs o pé no acelerador ao promover mudanças profundas no FIES. O programa existia desde 2001, como objetivo de pagar pelo estudo de alunos em escolas privadas e receber somente após a formatura. Mas em 2010, o governo reduziu a taxa de juro de 6,5% para 3,4% ao ano e o programa decolou”.

aumento da oferta, os estudantes têm uma variedade muito maior para sua decisão de compra, por isso as práticas comerciais tornam-se até um fator de sobrevivência".

Nesse contexto, os produtos da educação superior são ofertados pelos empresários e investidores, constituintes da "[...] nova burguesia de serviços educacionais, isto é, os empresários do ensino que defendem a livre iniciativa na educação, ou seja, a educação-mercadoria" (RODRIGUES, 2007, p. 15).

Para as IES conquistarem os "clientes" da educação superior, Mautone (2007, p. 1), explica que:

[...] vale tudo para se tornarem competitivas, inclusive a contratação de profissionais do mercado para atuarem em suas estratégias para conquistar, cada vez mais alunos e formatar suas fusões e aquisições. Adotando padrões e estratégias mercadológicas iguais às das redes Carrefour, Walmart e McDonald's, afirma que algumas IES nasceram para ser uma espécie de *Casas Bahia da educação*.

Desde o final da década de 1990, Bittar (1999) já analisava as várias mensagens publicitárias das IES privadas durante os processos seletivos de meio e final de ano, buscando compreender esse "vale tudo" para ganhar mais alunos, explicando a batalha explícita existente entre as IES que buscam, quase que individualmente, novos alunos, mostrando ser

[...] um "vale-tudo" na mercantilização do ensino onde há uma guerra explícita, sobretudo entre as maiores universidades, que procuram abocanhar parcelas cada vez maiores de jovens à procura de um curso superior. Essa competição se revela com maior ênfase no segmento das IES privadas empresariais, isto é, aquelas pertencentes a famílias, grupos empresariais ou um único proprietário para quem o ensino é fonte de lucro.(BITTAR, 1999, p.52)

Os grupos empresariais do setor traduzem essa fonte de lucro em faturamento seguro, certo, como o ocorrido nos anos anteriores, quando a educação superior apresentou taxas de crescimento do faturamento superior a 30%, segundo estudo da Hoper (GUILHERME; GLENIA, 2013).

Segundo a análise setorial do ensino superior no Brasil da Hoper (2014, p. 9) "para o ano e 2013 estima-se um faturamento em torno de R\$ 32 bilhões e em 2014, deve atingir R\$ 34,9 bilhões".

Tabela 3 - Faturamento do mercado de graduação privado (presencial e EAD no Brasil)

Graduação	2011		2012	
	Segmento	Matrículas (milhões)	Faturamento (bilhões) R\$	Matrículas (milhões)
Presencial	3,76	22,58	3,98	25,72
Ensino a distância (EaD)	0,67	2,18	0,74	2,71
Total geral	4,43	24,7	4,72	28,3

Fonte: Elaborada a partir de Guilherme e Glenia (2003).

Com o faturamento, em 2012, de R\$ 28,3 bilhões, representando 15% a mais se comparado a 2011, o setor privado mercantil, além de atrativo, também é um mercado onde se observa uma “[...] acentuação da mercantilização, fusões, acomodação do mercado, reconfiguração das relações de concorrência, aderindo ao modelo de gestão contemporânea” (SANTOS, 2011, p. 18).

Esse modelo de gestão pode ser exemplificado na implementação de novas estratégias colocadas em prática, prioritariamente, em época de processo seletivo, período que lhes garantam a conquista de mais alunos para suas IES. Nessa época, essas instituições

[...] promovem uma verdadeira temporada de caça aos alunos. Processo seletivo com mais de três fases no ano, bolsas de estudo de 40% para alunos que ficaram até 15 pontos abaixo da nota de corte da FUVEST, taxa de inscrição de vestibular descontada na primeira mensalidade, datas opcionais para prestar o exame, cursos de reforço gratuito, provas em braile. Tudo vale para tentar atrair o aluno, e conseguir preencher o total de vagas oferecidas (WERNECK, 2013).

Nessa busca para captar alunos, frisadas por Werneck (2013), são inúmeras as estratégias praticadas pelas IES privadas com fins lucrativos para atrair alunos ou “clientes”. São vestibulares agendados, presencial ou *online*, mais conhecidos no mercado como *personal* provas, ou seja, marcados previamente no dia, horário e local desejados pelos candidatos. Observa-se, a partir desses fatos que, nos processos seletivos aplicados pelas IES privadas, o candidato encontra todas as facilidades para cursar uma instituição de educação superior.

Sobre o assunto, Garcia (2009,) analisa que a atuação desses oligopólios, para captar cada vez mais alunos, trouxe uma pressão competitiva para o setor. Antes a concorrência não existia de forma tão acirrada. Dessa forma, criar novas estratégias para atrair o aluno, é fundamental ter acesso a informações

mercadológicas, que diferenciem as ações das IES das dos seus concorrentes, principalmente em um cenário com mais de duas mil instituições disputando o mercado, como demonstra a tabela 4 a seguir.

Tabela 4 - Crescimento das IES públicas e privadas e número de matrículas por categoria administrativa 2010/2012

Ano	Total IES	Total IES		Matrículas na graduação		TOTAL IES públicas e privadas
		Pública	Privada	IES Pública	IES privada	
2010	2.378	278	2.100	1.643.298	4.736.001	6.379.279
2011	2.365	284	2.081	1.773.315	4.966.374	6.739.689
2012	2.416	304	2.112	1.897.376	5.140.312	7.037.688

Fonte: INEP (2013).

Segundo dados do INEP (2012), o número de IES privadas no país aumentou 195,35%, de 1996 a 2010, passando de 711 para 2.100 IES, número que somado ao das IES públicas, totaliza 2.378 instituições. Se considerarmos o período de 2010 a 2012, contabilizaram-se 2.416 IES privadas, número que confirma, segundo Hoper (2014, p. 10) o Brasil como sendo “[...] o país com o maior número de IES privadas⁶², com fins lucrativos, do mundo. Este número é um dos fatores que explica o Brasil na ponta entre os que mais registraram aquisições e fusões no mundo: forma mais de 200 na última década”.

No que se refere ao crescimento das instituições de educação superior privada de 2010, com 2.100 IES a 2012, com 2.112 IES, segundo tabela nº 4, o aumento foi de 4,7%. No mesmo período, a evolução no número de matrículas foi da ordem de 8,6%, de 4.736.001, em 2010, para 5.140.312, em 2012, considerando ensino presencial e a distância. Esse aumento aponta para um crescimento maior, no período, no que se refere ao número de matrículas, se comparado ao crescimento do número das IES privadas.

No tocante à representatividade das IES privadas na educação superior, a Hoper (2014, p. 10) constata que “em 1994, o setor privado possuía 58,4% dos

⁶² Polizel e Steinberg (2013, p. 24) afirmam que “o Brasil tem 956 IES com fins lucrativos estando em segundo lugar os Estados Unidos com 300 IES com fins lucrativos. Tanto que Harvard, Stanford, Universidade do Leste de Londres, Univ. Kansas são algumas das IEs estrangeiras que já estudam abrir escritórios por aqui. Com a economia fortalecida, o Brasil conquista cada vez mais os olhares do mundo”

alunos matriculados e, em 2012, 71%, sendo que o ápice da predominância dos alunos na rede privada foi em 2009, com 74,4%”.

De acordo com os dados do Censo da Educação Superior (2012) divulgados pelo Ministério da Educação, veiculados em 17/09/2013, o total de matriculados na educação superior, em IES pública e privada, chegou à marca dos 7.037.688 milhões de alunos matriculados. No período de 2011 a 2012 constatou-se, pelos dados apresentados, 9,7% de aumento, em 2012, em relação a 2011, quando foram contabilizados 6.739.689 (MACIEL, 2012). De acordo com o INEP (2013), esse número, de 2011 a 2012:

[...] representou um aumento de 4,4% no período. Estamos em um sistema em forte expansão, com mais ingressantes que concluintes, observou o ministro da Educação, Aloizio Mercadante, alegando que ‘não é tarefa fácil assegurar qualidade da expansão de acordo com a demanda por vagas. Temos um compromisso no MEC de assegurar a qualidade do ensino superior’. [...] Os 7.037.688 alunos matriculados em cursos de graduação no Brasil estão distribuídos em 31.866 cursos, oferecidos por 2.416 instituições - 304 públicas e 2.112 particulares. O total de estudantes que ingressaram no ensino superior em 2012 chegou a 2.747.089. O número de concluintes: 1.050.413.

Esses mais de sete milhões de universitários, em 2012, estão distribuídos em mais de 30 mil cursos oferecidos pelas IES públicas e privadas, sendo “10.905 (34,2%) cursos em IES públicas e 20.961 (65,8%) em privadas e 67% das matrículas são em bacharelados, seguido por licenciaturas, com 19,5% e 13,5% de tecnólogos” (HOPER, 2014, p. 10). Os principais cursos de educação superior são demonstrados na tabela 5, a seguir.

Tabela 5 - Total de matriculados nos cursos de graduação em 2012

Curso	Matriculados	%
Administração	1.325.374	18,8%
Engenharia	802.454	11,4%
Direito	737.271	10,5%
Pedagogia	603.266	8,6%
Ciências Contábeis	313.174	4,4%
Computação e Sistemas de Informação	278.138	4%
Enfermagem	234.714	3,3%
Comunicação Social	217.159	3,1%
Educação Física	186.276	2,6%

Curso	Matriculados	%
Letras	181.007	2,6%
Ciências Biológicas	165.014	2,3%
Psicologia	162.280	2,33%
Total dos doze	5.206.127	74%
Total Brasil	7.037.688	100%

Fonte: ABRES (2013).

Os dados apresentados mostram o crescimento, no Brasil, tanto em número de alunos matriculados, quanto no número de IES, o que torna o segmento atrativo e promissor para investimentos, dando continuidade à movimentação de F&A no País. Ressalta-se que, o Brasil ocupa o 34º lugar no *ranking* de fusão e aquisição e, acordo com os dados de Correa (2012), embora o Brasil seja a maior economia da América Latina, ficou atrás de países como a China, que aparece em 9º lugar, e Rússia, em 28º lugar.

Vê-se, então, que as reformas na educação superior, desde o governo Fernando Henrique Cardoso, vêm exigindo, segundo Ferreira (2012, p. 469):

Das universidades uma nova capacidade de transformar conhecimento em valor econômico e social e, logo, demonstrar sua relevância social para o desenvolvimento do país, seja no âmbito local, regional ou nacional, seja no âmbito internacional. Nessa perspectiva, as universidades devem assumir novas finalidades, como a formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho.

Assim, a consolidação dos grandes oligopólios da educação superior é um caminho irreversível, um caminho sem volta CM Consultoria (2014), principalmente com:

[...] a liberdade de trânsito do capital financeiro que permite sua avassaladora penetração no setor educacional brasileiro, fazendo com que sua ação seja o polo dinamizador do setor, tornando-se, assim, hegemônico face aos capitais tradicionais da área. E, lembrando velha lição de Marx, para perceber a dinâmica capitalista é necessário olhar o setor capitalista mais desenvolvido (OLIVEIRA, 2009, p. 754).

O processo de expansão da educação superior privada, no Brasil, como foi tratado neste capítulo, é uma realidade desde a década de 1960. No entanto, o processo de F&A que está ocorrendo no Brasil, desde 2007, é um acontecimento

recente, favorecido pela expansão das IES privadas, que assumiram a tarefa de oferecer a educação superior. Ramirez (2011, p. 24) assevera que nas “[...] duas últimas décadas, o BM e outras organizações multinacionais têm ressaltado a importância fundamental do ensino superior para desenvolver a capacidade de um país em participar de uma economia global baseada no conhecimento”.

Nesse sentido, de acordo com Colombo (2004, p. 151) é que as “Fusões, aquisições, abertura de capital, aportes por parte de fundos de investimentos serão cada vez mais corriqueiros no setor de educação brasileiro”.

Essas transações serão cada vez mais comuns, em um país onde há ainda espaço para atender às demandas da classe trabalhadora, pela educação superior. Como esclarece Sampaio (2011, p. 41):

[...] O reflexo do fenômeno é imediato na educação superior: nos últimos 8 anos, a participação de alunos da classe C nas instituições de ensino superior passou de 16% para 23%, o que corresponde a 2,1 milhões de novos alunos. Cerca de 70% dos que ingressaram no ensino superior o fizeram quatro anos após terem concluído o ensino médio. Sem dúvida, é esse novo contingente que está alimentando o crescimento do setor privado no país e orientando a nova configuração do sistema de ensino superior.

Nesta pesquisa, alguns autores, institutos de pesquisa e empresários da iniciativa privada, aqui referenciados, ora utilizam a terminologia classe média, ora classe média alta e classe média baixa. E tem ainda as denominações classes A, B, C e D⁶³. Entretanto, o posicionamento adotado neste trabalho é de que se trata da classe trabalhadora. Termo utilizado para designar “a classe-que-vive-do-trabalho, ou seja, a classe trabalhadora que hoje, inclui a totalidade daqueles que vendem sua força de trabalho, tendo como núcleo central os trabalhadores produtivos, e trabalhadores cujo produto do trabalho, segundo Marx, é consumido como valor de uso e não como trabalho que cria valor de troca. Esse trabalho não diretamente produtivo abrange um amplo leque de assalariados, desde aqueles inseridos no setor de serviços, bancos, comércio, turismo, serviços públicos etc., até aqueles que realizam atividades nas fábricas, voltados para o setor de serviços (ANTUNES, 1999).

⁶³ Esse novo contingente de brasileiros correspondeu ao desenvolvimento mais promissor do governo Lula da Silva e de acordo com informações do Censo Demográfico (2010) o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011) considera a Classe A famílias com rendimento acima de vinte salários mínimos; Classe B, entre dez a 20 salários mínimos; Classe C, entre quatro a dez salários mínimos; Classe D, de dois a quatro salários mínimos e por último a Classe E, até dois salários mínimos. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/OK.Censo%20Demogru00E1fico%202010.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2014.

As IES privadas procuram incorporar estudantes oriundos dessa classe, ofertando cursos noturnos, ensino a distância, cursos tecnológicos, a preços, de certa forma, mais acessíveis.

Para dar suporte a essas IES privadas há investidores, grandes fundos de investimentos, nacional e internacional, que estão comprando ações das IES no mercado de ações, atraídos pelo retorno financeiro do mercado de capitais. Anderson (2011, p. 37 e 39) afirma que:

Entre 2002 e 2010 a Bovespa superou todas as outras bolsas de valores do mundo, subindo vertiginosamente 523%, representando agora o terceiro maior complexo de mercado de futuros, *commodities* e títulos do mundo. Esses gigantescos lucros especulativos foram revertidos para uma burguesia moderna, habituada a jogar com o preço das ações. Nunca o mercado de capital prosperou tanto. Os lucros nunca foram tão altos.

Esses dois fatos destacados, a ascensão da classe média (assim denominada por alguns institutos de pesquisa) inserindo no mercado um contingente de consumidores ansiosos para desfrutar os produtos oferecidos, inclusive a educação superior, e a alta lucratividade do negócio de ações - foram fatores que atraíram várias empresas para investir no Brasil e no mercado de ações. O marco da aceleração das operações de compra e venda de IES foi o *IPO* realizado em março de 2007, sendo que, daquela data em diante, mais de 150 negócios foram realizados no setor (HOPER, 2014).

Neste capítulo, discutiu-se o processo de expansão das instituições de educação superior, com fins lucrativos, no âmbito das políticas públicas voltadas para a educação superior que viabilizaram a formação dos oligopólios da educação superior brasileira, liderada pelo Grupo Anhanguera. Esse Grupo inaugurou, na BM&FBovespa, o setor de serviços educacionais com intuito de expansão para fazer frente à concorrência e ganhar participação de mercado, como será mostrado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 2

A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DAS FACULDADES ANHANGUERA: DE ASSOCIAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS AO MAIOR OLIGOPÓLIO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

Nesse capítulo descreveu-se o processo histórico de construção do Grupo Anhanguera, desde a sua primeira instituição de educação superior criada em 1994, na cidade de Leme, interior de São Paulo, quando ainda era uma associação sem fins lucrativos, até a sua transformação em um dos maiores oligopólios da educação superior da América Latina, por meio do processo de F&A com outras IES brasileiras, viabilizado pelo aporte recebido de investidores, nacionais e internacionais, quando de sua entrada, em 2007, na BM&FBovespa.

2.1 Faculdades Anhanguera até a sua entrada na BM&FBovespa, em 2007

Desde o início de 1960, as instituições de educação superior apresentaram um expressivo aumento dos alunos matriculados na rede privada de educação. A partir de 1974, “[...] as instituições isoladas de educação superior, impulsionadas por forte demanda, pela alegada escassez de recursos financeiros na esfera pública e pela possibilidade de grandes lucros passou a atrair a atenção da iniciativa privada” (MARQUES, 2013, p. 70).

Com a retomada da democracia, a partir da década de 1980, passa a ser fato, no Brasil, o crescimento das IES privadas, impulsionadas pela oportunidade de lucro, principalmente, de acordo com Speller (2010, p. 17), quando o país “[...]

experimentava vigorosa expansão da educação superior, inaugurada pelo regime militar de exceção”.

De acordo com Chaves (2010), Oliveira (2009) e Sguissardi (2008), desde então, o Brasil assistiu à expansão da educação superior privada, entendida “[...] como uma demanda legítima da sociedade brasileira implementada, especialmente, na década de 1990, como parte constitutiva das prioridades e das ações estatais” (DOURADO; CATANI; OLIVEIRA, 2003 p. 27). Nesse contexto, tem-se a gênese das Faculdades Anhanguera idealizada pelos docentes de cursinho Antonio Carbonari Netto e José Luis Poli, e a esposa de Carbonari Netto, Maria Elisa E. Carbonari, também da área da educação.

Esses professores vislumbraram uma oportunidade nesse processo expansionista das IES privadas, que no período de 1960-1980⁶⁴ fez com que o número de matrículas no ensino superior passasse de “[...] 200 mil para 1,4 milhão, em um crescimento de quase 500%, sendo que, desse montante, o crescimento no setor privado foi de 800%” (SAMPAIO, 2011, p. 29). No período de 1990-2002, segundo Sguissardi (2008, p. 999), “[...] registrou-se um aumento de 150,2% para as matrículas nas privadas”.

No final dos anos 1980, como professor de cursinho, Carbonari Netto observou que as capitais e as cidades transferiam suas prioridades do ensino do 2º grau e dos cursinhos preparatórios para o ingresso na educação superior (PEREIRA; BETTI, 2009). Esses cursinhos⁶⁵, segundo esses autores, historicamente, começaram a marcar sua presença no Brasil em 1950 e o fenômeno de seu lançamento foi nacional. Sua expansão prosseguiu até 1990, quando explodiu o ingresso na educação superior de forma mais acessível, provocando uma queda de 40% na procura pelos cursinhos, não voltando a subir. No mesmo ano, segundo Carbonari Netto (ENTREVISTA, 2014)

Juntamos os interesses e no próprio ano de 1990 protocolizamos junto ao MEC o pedido de criação da Faculdade de Leme. Foi criada aí a Associação Lemense de Educação e Cultura, sua entidade mantenedora, sem fins lucrativos, cujos sócios foram: Antonio Carbonari Netto, José Luis Poli, José Norberto Comune, Erik

⁶⁴ “Em 1980 o setor privado já era numericamente predominante, respondendo por cerca de 64% das matrículas e por cerca de 77% dos estabelecimentos de ensino superior” (SAMPAIO, 2011, p. 30).

⁶⁵ “Nos últimos anos, o mercado de cursinhos vem se concentrando cada vez mais nas mãos de poucos grupos. Sete grandes redes detêm hoje mais de 60% das 400.000 matrículas” (PEREIRA, BETTI, 2009).

Carbonari e Maria Elisa Ehrhardt Carbonari esses últimos, respectivamente meu filho mais velho (advogado) e minha esposa.

No entanto, somente quatro anos depois, o MEC autoriza o seu funcionamento, em 1994⁶⁶, quando foi aberta a primeira faculdade, na cidade de Leme, uma entidade sem fins lucrativos⁶⁷ que apresentava, em seu início de atividades, dificuldades naturais de empréstimo, crédito e conta garantida⁶⁸.

De acordo com Carbonari Netto (ENTREVISTA, 2014, s./p.)

Após quatro anos de incessantes viagens, idas e vindas de todos nós a Brasília, para o acompanhamento dos processos de criação e autorização dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito e Tecnólogo em Processamento de Dados, finalmente em 1994 foi publicada no Diário Oficial da União, a criação da Faculdade de Leme com os respectivos cursos de graduação. Os sonhos e aspirações de nós professores e da comunidade Lemense começavam a viver a realidade. Divulgação, publicidade, vestibulares, matrículas, enfim em março/1994 começava o grande caminho. Em 1998, deixei a Universidade São Francisco juntamente com os outros colegas para dedicação integral ao nosso projeto institucional.

A escolha da cidade de Leme para abertura da primeira faculdade deu-se em função de um convite do então prefeito municipal da cidade, segundo Carbonari Netto (entrevista, 2014). Em suas palavras:

[...] uma certa noite apareceu em minha casa em Itatiba/SP, o Dr. Geraldo Macarenko, médico e Vice-Prefeito de Leme/SP com uma proposta a pedido do então prefeito Sr. Luis Marchi. Pediram para que eu tentasse criar uma Faculdade para o município, sonho de várias décadas daquela população. Achei que eles queriam criar uma faculdade municipal – mas não – queriam disponibilizar prédios e instalações para que algum empreendedor criasse uma faculdade particular.

Carbonari Netto (2008, s./p.) complementa: “Para mim, aquilo era uma ousadia que beirava a imprudência e, ainda assim, aceitei o desafio”. Para que os

⁶⁶ Sampaio (2011, p. 31), afirma que “no Estado de São Paulo, dos 326 cursos criados entre 1985 a 1996, cerca de 60% foi por estabelecimentos localizados no interior”. Morosini (2010, p. 102) complementa dizendo que “[...] nas privadas predominavam as matrículas no interior e no período noturno”.

⁶⁷ Portanto, as IES sem fins lucrativos gozavam, nos termos dos artigos 150 - inciso VI, letra C e 195, § 7º da Constituição Federal de 1988 e dos artigos 12 e 15 da Lei nº 9.532/97, de imunidade e isenção tributária (IPTU, IPVA, ISS, IRPJ-CSLL, Cofins).

⁶⁸ Carbonari Netto (2008) complementa “[...] hoje é bastante difícil montar uma faculdade ou universidade numa cidade com menos de 150 mil habitantes e é por isso que a educação a distância entrará nas pequenas cidades com 20 mil, 30 mil habitantes”.

planos fossem concretizados, um prédio foi concedido como comodato, sem aluguel e com isenção de impostos para estruturar o empreendimento. Na visão política do prefeito Luis Marchi, a criação de uma faculdade iria colaborar com o desenvolvimento daquela cidade, na época, com quase 70 mil habitantes e nenhuma instituição de educação superior⁶⁹.

Sobre o início de atividade, Carbonari Netto (2008, s./p.) explica que no “[...] início começamos a operar com quatro cursos, com mensalidades até 50% mais baixas do que a média do mercado. A idéia era oferecer ensino de qualidade por preços baixos⁷⁰. [...] Chegamos em 1999 a um crescimento fabuloso de 45% ao ano”.

Com base em vários fatores, tais como o crescimento da cidade, o mercado potencial e uma localização estratégica, foi criada a Associação Lemense de Educação e Cultura (ALEC). Seu objetivo era trazer o ensino superior para a cidade e para a região, bem como, “[...] aumentar o acesso à educação superior para que os jovens pudessem crescer em seus projetos de vida, oferecendo melhores chances nas ocupações e profissões” (CARBONARI NETTO, 2014, s./p.).

A Associação Lemense de Educação e Cultura (ALEC) que, por ser uma instituição privada, sem fins lucrativos, contava com incentivos públicos, ou seja, “[...] financiamento indireto pela via, principalmente, das isenções fiscais e previdenciárias [...] o que permitiu uma expressiva expansão e preparou o terreno para o ciclo de expansão dos anos 1980 e do ciclo de expansão dos anos 1990” (VALE, 2011, p. 3).

Desse modo, empresários na década de 1990 estruturavam suas IES sob forma de Associação sem fins lucrativos, para contar com esse tipo de financiamento que contribuía claramente para a expansão, com a presença de fundo público na reprodução ampliada do setor (VALE, 2011).

Sob a categoria administrativa privada, sem fins lucrativos, segundo o *site* oficial do Grupo/Relação com Investidores - Histórico (2014), o início do grupo Anhanguera Educacional foi em 1994, com a fundação das Faculdades Integradas

⁶⁹ Ver: Ranking de população por Estado. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/censo-2010/populacao/sp/>>. Acesso em: 2 jun. 2012.

⁷⁰ De acordo com Michael Porter *apud* Rodrigues (2011) há três maneiras de competir no mercado: oferecer produtos a mercados com pouca concorrência (nicho), ter diferenças de produtos percepíveis ou ter preço baixo. O autor complementa afirmando que “A imagem de uma IES é determinada pelo posicionamento escolhido, Portanto, os serviços educacionais estarão relacionados ao seu segmento e ao poder de compra de seus estudantes e cada instituição de acordo com seus desígnios e com sua estratégia competitiva abraçará seu segmento de mercado e prestará seus serviços. Os cursos serão diferentes, as instalações e os professores também, assim como o valor da mensalidade” (RODRIGUES, 2011, p. 49).

Anhanguera. Sua expansão, até o ano de 2003, constituiu-se da seguinte forma, segundo Carbonari Netto (2008): Associação Lemense de Educação e Cultura, entidade mantenedora⁷¹ do Centro Universitário Anhanguera (Leme e Pirassununga); Faculdade Comunitária de Campinas e Faculdades Integradas de Valinhos; Instituto Jundiaiense de Educação e Cultura, entidade mantenedora da Faculdade Politécnica de Jundiaí e Instituto de Ensino Superior Anhanguera, entidade mantenedora da Faculdade Politécnica de Matão.

De 1994 a 2003, em nove anos, as Faculdades Anhanguera expandiram-se para outras cidades do interior, praticamente abrindo uma nova IES a cada dois anos. Em 2003, atuava em seis cidades do interior de São Paulo – Leme, Pirassununga, Campinas, Valinhos, Jundiaí e Matão. De acordo com o Demonstrativo Financeiro (RDF. 2007b, p. 6) “[...] as unidades localizadas em Leme e Pirassununga são organizadas como Centros Universitários. Todas as demais são organizadas como faculdades”. Carbonari Netto (Entrevista, 2014 s./p.) destaca que:

Nos anos seguintes, criamos a Faculdade de Valinhos/SP ao lado de Campinas/SP, Pirassununga/SP e Jundiaí/SP, todas localizadas às margens da Rodovia Anhanguera. Em seguida criamos a Faculdade Comunitária de Campinas/SP, ao lado da mesma rodovia. Daí, nada mais sugestivo que adotar o nome delas todas num complexo denominado Faculdades Anhanguera. Daí vieram o Centro Universitário Anhanguera (que uniu Leme e Pirassununga) e outras.

Essas instituições de ensino eram consideradas, conforme assevera Ferro (2012, p. 96), “[...] sem expressão no mercado, com pouca tecnologia e prédios muito simples espalhados pelo interior de São Paulo, entre Jundiaí e Pirassununga”, mas que pela carência de mercado representavam um excelente negócio, tanto que cresceu em nove anos de uma para seis unidades. A esse crescimento, Carbonari Netto (2011), durante entrevista concedida ao professor José Dorneles, atribui a algumas inovações introduzidas em suas IES, como explica a seguir:

⁷¹ Segundo o site oficial da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES): Mantenedora é a pessoa jurídica de direito público ou privado que provê os recursos necessários para o funcionamento de outras entidades. A ABMES nasceu do sonho de um grupo de mantenedores que no início da década de 1980 tomou a decisão de criar uma associação para representar a categoria nacionalmente e lutar pelos interesses legítimos das instituições particulares de ensino superior. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/abmes/institucional/o-que-e-abmes>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

Para fazer educação superior de forma inovadora naquela época teria que romper paradigmas, paradigma legal de um sistema fechado. O MEC obrigava as IES a atenderem as exigências de currículos mínimos, e não permitia mexer em nada. Assim, era preciso inovar. Mas como? Fizemos o seguinte: mesmo usando o nome das disciplinas antigas, começamos a trocar os conteúdos. Começamos a mudar paradigmas internamente. Somente no final da década de 90, início dos anos 2000, que o MEC criou as diretrizes curriculares, sendo extintos os currículos mínimos.

A mudança desse paradigma, segundo Carbonari (2011) foi um dos fatores que contribuiu para o crescimento do Grupo, tanto que em 2003, as associações sem fins lucrativos da Anhanguera constituíram a base legal para a transformação em sociedades educacionais na forma de S.A⁷², como explica Ferro (2013, p. 3):

Anhanguera Educacional foi a sucessora das então existentes Associação Lemense de Educação e Cultura, entidade mantenedora do Centro Universitário Anhanguera (Leme e Pirassununga); Faculdade Comunitária de Campinas e Faculdades Integradas de Valinhos, Instituto Jundiaiense de Educação e Cultura, entidade mantenedora da Faculdade Politécnica de Jundiaí; e Instituto de Ensino Superior Anhanguera, entidade mantenedora da Faculdade Politécnica de Matão. Estas associações, todas de natureza não lucrativa, foram a base legal para a transformação de cada uma em sociedades educacionais, como sociedades anônimas: Sociedade Educacional de Leme S.A., Sociedade Educacional de Jundiaí e Sociedade Educacional de Matão, forma organizacional então pensada e preparada para a futura abertura de seu capital na Bolsa de Valores. **Destas três sociedades anônimas surgiu a Anhanguera Educacional (AES)** (grifos nossos).

A transformação em Anhanguera Educacional S.A. (AES), nesta tese tratada como “Grupo Anhanguera”, foi iniciada em 2003⁷³, e a passagem de uma IES sem fins lucrativos para uma Sociedade Anônima deve-se à necessidade do Grupo em mobilizar recursos privados para continuar crescendo e atender à demanda de mercado. Em entrevista à Gazeta Mercantil, Carbonari Netto (2008) comentou que “[...] em conversa com amigos, concluíram que precisariam de sócios

⁷² De acordo com o manual do aluno Anhanguera “a Anhanguera Educacional foi criada a partir da fusão de diversas instituições e associações ligadas a redes de ensino. Inicialmente esse processo de fusão formou a base de três instituições em sociedades educacionais: Sociedade Educacional de Leme, Sociedade Educacional de Jundiaí e Sociedade Educacional de Matão” (ANHANGUERA. Manual do Aluno, 2014).

⁷³ “Em 2001, a Companhia fez o seu registro de companhia aberta junto à CVM sob o nº 18.961 desde 8 de junho de 2001. As ações da Companhia começaram a ser negociadas em 17 de março de 2007, sob o código AEDU11” (ANHANGUERA. Prospecto..., 2009, p. 207).

para dar um salto na área educacional". Para conseguir investidores, o Grupo contou com a assessoria do Banco Pátria, principal orquestrador das estratégias de expansão e com as orientações de Gabriel Mário Rodrigues⁷⁴, fundador da Universidade Anhembi-Morumbi (UAM) na década de 1970. Rodrigues foi um dos primeiros sócios do Grupo, em 2003, e quem apresentou o Banco Pátria aos dirigentes da Anhanguera. Posteriormente, um dos responsáveis pela futura entrada do Grupo na BM&FBovespa.

O objetivo dos idealizadores do Grupo Anhanguera seguia sua trajetória e, em 2003, contava com 8.848 alunos matriculados em suas unidades, localizadas em seis cidades do Estado de São Paulo (CM Consultoria, 2009). Era um momento em que a empresa, para manter esse crescimento, precisava "[...] reorganizar as condições estruturais e operacionais para fazer frente à agressiva forma de concorrência no mercado de educação superior privada, no Brasil" (FERRO, 2013, p. 4).

Segundo o prospecto Anhanguera (2009, p. 165):

Em 2003, as três instituições sem fins lucrativos que mantinham o Campus (*sic*) da Companhia foram convertidas em instituições com fins lucrativos. No mesmo ano, o ISCP⁷⁵, entidade mantenedora da Universidade Anhembi Morumbi, tornou-se um de seus acionistas mediante a integralização de capital e a subscrição de novas ações. Além dos recursos aportados, o ISCP também contribuiu com o conhecimento de seus controladores acerca do setor de educação brasileiro. Em seguida, foi realizada uma reorganização societária por meio da qual as três empresas que formavam o grupo naquela época, foram incorporadas pela AESA, constituída em 15 de julho de 2003. Com os recursos financeiros aportados pelo ISCP, foram abertos novos campus (*sic*) em três cidades do interior do Estado de São Paulo. Ao final de 2005, sua rede de ensino já contava com 10 campi.

⁷⁴ Arquiteto de formação, Gabriel Rodrigues foi o fundador da Anhembi Morumbi. A Anhembi Morumbi nasceu como uma pequena escola de turismo, em 1970. Com seu crescimento exponencial, Rodrigues se viu diante de um dilema comum a empreendedores: a hora de abrir mão do controle, e garantir a perenidade do negócio, atraindo novos investidores. Rodrigues foi um dos empresários da educação superior que descobriu nos cursos de pequena duração, um filão de negócios, e entregou ao Banco Pátria a reestruturação da universidade, o que a tornou atraente para receber investimentos estrangeiros(LETHBRIDGE, 2006).

⁷⁵ O Instituto Superior de Comunicação Publicitária (ISCP) "Entidade de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro no município de São Paulo/SP e estatuto próprio registrado e arquivado sob nº 18182 do Livro A, nº 8, no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. A Universidade Anhembi Morumbi, com sede na cidade de São Paulo e atuação na Região Metropolitana de São Paulo, tem autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, dentro dos limites fixados pela legislação em vigor, regendo-se por este Estatuto e pelo seu Regimento Geral". Disponível em: <http://www2.anhembi.br/php/secretaria/publico/uploads/estatuto/tit1_02.htm>. Acesso em: 4 jul. 2014.

Essa reorganização societária também contou com a consultoria do Banco Pátria que, após análise de todas as prerrogativas da transação, decidiu, segundo site oficial da Anhanguera (2014), captar recursos para o Grupo, mas também investir novos recursos na AESA.

A expansão do Grupo Anhanguera não cessava e a educação superior apresentava-se um segmento altamente promissor, principalmente no que se refere ao crescimento na taxa de matrículas em IES privadas com fins lucrativos. Marques (2013, p. 71) afirma que “[...] em 2006, as matrículas na educação superior privada correspondiam a 3/4 do total das matrículas”. A partir deste contexto, em 2006, o Grupo realizou pequenas aquisições que “[...] representaram crescimento no número de alunos e oportunidade de entrar em mercados estratégicos para a Anhanguera” (ANHANGUERA, 2007a, p.2).

Mesmo com a expansão da educação superior, no mercado brasileiro, Carbonari Netto (2014) acredita que a legislação brasileira, embora tenha avançado muito, ainda prioriza “[...] formar as elites, oferecendo poucas vagas, concursos seletivos difíceis e eliminatórios”. Speller (2010, p. 13; 15) categoriza de forma mais direta, afirmando que:

[...] a escola, até recentemente, estava destinada à formação das elites políticas, sociais, culturais e econômicas. O acesso à educação pública em nosso país, do grupo escolar à universidade, era privilégio reservado aos filhos das elites e a uma restrita camada das classes médias em ascensão social.

A abertura para o setor privado, com fins lucrativos, no oferecimento da educação superior no Brasil contou com o reconhecimento, segundo Sguissardi (2008) da educação superior como um bem de serviço comercializável, isto é, como objeto de lucro. Esse reconhecimento, seguindo o posicionamento de organismos internacionais, reforça a “[...] tese de que o ensino superior teria muito das características de um bem privado” (SGUISSARDI, 2008, p. 1001).

Nessa perspectiva, foram dadas as condições para a expansão das IES privadas com fins lucrativos, as quais se expandiram ano a ano. Entre 1999 a 2006, o percentual de crescimento foi de 200% (SGUISSARDI, 2008) e, nesse contexto, estava inserido o Grupo Anhanguera que, desde o início do negócio, já tinha como objetivo, segundo Carbonari (2008), tornar-se a maior organização educacional do mundo, ultrapassando a norte-americana *Apollo*, com 350 mil estudantes.

Esse objetivo foi perseguido pelo Grupo, tanto que, em 2010, já era uma das maiores instituições educacionais da América Latina, conforme almejado por Carbonari Netto e, em 2013, com sua fusão com o grupo mineiro Kroton Educacional, passou a ser a maior do mundo.

O Grupo Anhanguera continuava sua expansão no que se refere ao número de alunos matriculados em suas unidades. Esses alunos, em razão da estabilidade da economia brasileira e das facilidades de créditos educativos ou bancários, passaram a fazer parte das estatísticas de alunos, na maioria jovem da classe trabalhadora, matriculados na educação superior. Segundo Valente (2014 s./p.), no Brasil “[...] são 108 milhões de pessoas responsáveis por 58% do crédito. Apenas este contingente, se fosse um país, estaria no G-20, o grupo das 20 maiores nações do mundo, ficaria em 12º lugar em população e seria a 18ª nação em consumo”. Diante desses números, as IES privadas, atentas à demanda dessa classe trabalhadora, pela educação superior, priorizaram o oferecimento de cursos

[...] mais rápidos, mais baratos e não raramente mais em consonância com o desenvolvimento da ideologia de mercado. De fato, para um mercado de trabalho desregulamentado e flexível, não é preciso mais do que instituições, cursos e currículos minimalistas, capazes de certificar milhares de jovens para a economia do conhecimento (MANCETO, 2010, p. 49).

Discorrendo sobre o assunto, Carbonari Netto (2008 s./p.) explica que:

Há pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FVG) mostrando que um diploma de nível superior amplia o salário e acrescenta 2,7% ao ano, nos cinco primeiros anos como profissional. Então o diploma superior é uma forma de ascensão social. A grande vantagem é que pensamos nisso na década de 1990. Montamos os currículos e o treinamento de professores para este tipo de clientela. Nascemos em 1994 pensando nesse público, enquanto outros criaram escolas para as elites. Com a ascensão dos trabalhadores, estamos muito na frente.

Acreditando nessa premissa, desde o início do Grupo Anhanguera, Carbonari Netto (2011, s./p.) afirma que o objetivo da Anhanguera

[...] não é privilegiar a classe A. Não é formar mestres, doutores e PhDs com missão de fazer pesquisa para auxiliar no desenvolvimento do país, pois isso outras universidades fazem melhor do que a minha. A missão do Grupo Anhanguera foi definida para promover cursos superiores de boa qualidade para auxiliar no desenvolvimento do projeto de vida do aluno de classe C.

Com esse entendimento, Carbonari reafirma sua visão assentada no pensamento liberal, pois acredita que é o mercado quem vai regular a oferta e a procura, inclusive é o mercado quem deve dar o direcionamento para o produto que ele oferece em suas unidades de ensino. Sobre essa visão, Amaral (2003, p. 39) assim se contrapõe:

A visão da burguesia liberal sobre a educação da população era, então, a de que as pessoas em geral deveriam saber ler, escrever e contar, ou seja, ter os rudimentos da educação. À época, as pessoas que constituíam a força de trabalho para servir àqueles que detinham e acumulavam riqueza precisavam ter, pelo menos, esse conhecimento básico. Justificava-se, assim, o gasto de recursos financeiros do Estado para propiciar uma educação pública, gratuita e obrigatória.

O Estado deve oferecer uma educação que, além de gratuita e obrigatória, deve seguir, em suas instituições, o que estabelece a moldura legal brasileira no que se refere a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Todavia, a educação privada com fins lucrativos, em função de seu objetivo lucrativo foca, basicamente, o ensino. Esse contexto é comprovado quando Carbonari Netto (2008) declara publicamente que a Anhanguera não investe em pesquisa e que são as IES públicas que devem exercer essa função. Entretanto “[...] é preciso cumprir os requisitos legais que caracterizam uma instituição universitária. Contudo, sabe-se que a maior parte das IES privadas de tipo universitário não cumpre tais requisitos” (VALE, 2011, p.22).

O pensamento de Carbonari Netto assemelha-se ao de outros empresários do setor privado, por exemplo, do Sr João Uchoa Cavalcanti Netto, fundador e socioproprietário da Estácio de Sá, quando em entrevista ao jornal *Folha Dirigida*, declarou o propósito que rege o espírito das IES privadas, o pragmatismo da lucratividade que contorna, inclusive, as próprias exigências da lei. Sr. Cavalcanti Netto, da Estácio, vai além do seu discurso, afirmando que:

As pesquisas não valem de nada. A gente olha todo mundo fazendo tese, pesquisa e tal, mas não tem nenhuma sendo aproveitada, raríssimo aproveitá-la, é uma inutilidade pomposa, é uma perda de tempo federal. Aquilo ali var dar um monte de título para o cara ele vai arrumar um emprego bom e vai trocar cartãozinho com o outro que pesquisa também e fica aquela troca de reverência, para um lado e para o outro, mas a pesquisa em si não vale de nada. As faculdades privadas não fazem pesquisa porque não querem jogar dinheiro fora (VALE, 2011, p. 104).

É fato que as IES privadas, com fins lucrativos, não investem em pesquisa, pois demanda tempo e recurso. Catani, Oliveira e Michelotto (2011, p. 4) afirmam que essas IES, quando assumem a organização acadêmica de universidades, “[...] trabalham com número mínimo de programas exigidos pela legislação federal para manterem a nomenclatura de universidade, constituindo-se efetivamente como universidade de ensino”.

São as IES públicas que focam a pesquisa, mas, como ressalta Amaral (2003), o ensino superior público é reservado a poucos, composto, principalmente, por pessoas pertencentes aos estratos superiores da burguesia. Rodrigues (2011, p, 46) confirma o pensamento de Amaral, quando assevera que

[...] as famílias mais ricas tinham na universidade pública gratuita a oportunidade de formar seus filhos para as profissões tradicionais. Dela eram egressos médicos, engenheiros e advogados, garantindo nas profissões liberais, na administração pública, nas empresas e na esfera da política a eterna liderança das elites. Há outro paradoxo social surpreendente: as famílias com recursos pagam o ensino médio, mas seus filhos vão estudar na universidade gratuita, enquanto as famílias de menos recursos enviam seus filhos para a instituição particular.

Baseando-se nessa realidade, que vigora até os dias atuais, é que Carbonari Netto (2008) justifica a missão do Grupo, ou seja, “[...] seu Grupo deve ter como meta prestigiar uma outra classe social, pois a esta classe somente resta, como opção, as IES privadas como acesso ao ensino superior”. Dessa forma, entende que seu papel é promover o atendimento à classe não incorporada pelo setor público, sendo que dessa função constitui-se a base do que denomina “inclusão social”.

Chama-se a atenção para o entendimento de inclusão social do Grupo Anhanguera, ou seja, a inclusão social para o Grupo Anhanguera representa viabilizar para a classe trabalhadora uma oportunidade de cursar o ensino superior, de modo a inseri-la no mercado de trabalho. Em outras palavras, significa viabilizar para essa classe a possibilidade de cursar a graduação no Grupo Anhanguera utilizando seus serviços educacionais. Segundo o RRS (2011, p. 20), o Grupo foca a “[...] inclusão social por meio de preços competitivos, de acessibilidade (*campi* em locais de fácil acesso) e apoio de tecnologia de ponta”.

Chama-se a atenção, também, que o Grupo denomina de inovação a inserção de novas tecnologias em seus produtos educacionais.

Ricardo Scavazza⁷⁶ afirma que “[...] a chance de crescimento das IES está no oferecimento de educação superior a essas camadas populares, pois são estas que apostam em um diploma de nível superior para melhorar de vida”, bem como é esse público que acredita nessa inovação como um diferencial, por menor que seja seu benefício. Esse público que a Anhanguera se refere é

[...] o trabalhador jovem que estuda à noite. 85% dos nossos estudantes estudam de noite e trabalham de dia. Com esse foco, conseguimos ampliar as matrículas, em dez anos, numa média de 100% ao ano. É um número absurdo, mas é real. Se contarmos os 14 anos de existência da Anhanguera, podemos falar numa média de 65% de crescimento ao ano no número de matrículas. A organização tem currículo altamente profissionalizado, voltado para o mercado e à sociedade. Os jovens acreditam nisso e, depois de formados, são muito bem colocados no mercado de trabalho (CARBONARI NETTO, 2008, s./p.).

Trata-se de uma educação que é supostamente oferecida apenas para servir ao mercado, sendo esse um dos componentes que transfere para as IES privadas, com fins lucrativos uma “[...] imagem associada à falta de qualidade e tradição, pela percepção de ser um negócio e estar à caça de alunos” (RODRIGUES, 2011, p. 44).

No tocante a qualidade das IES cabe ao MEC a responsabilidade de avaliar, regular e supervisionar as IES e seus respectivos cursos de graduação. De acordo com o portal do INEP⁷⁷ são três tipos de avaliação: para autorização, para reconhecimento e para renovação de reconhecimento e todos os cursos devem ser avaliados periodicamente. Para Dourado, Catani e Oliveira (2003, p. 25):

A avaliação é utilizada como instrumento de regulação e de controle, ao mesmo tempo que garante a implementação efetiva da reforma da educação superior, com a aquiescência da opinião pública, que passa a ser alimentada com informações sobre qualidade das instituições e dos cursos ofertados.

⁷⁶ “Ricardo Leonel Scavazza: Graduado em Administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Sócio do Pátria Investimentos, gestor de recursos que, por meio de um de seus fundos, associou-se à rede em 2003 e, logo depois, assumiu seu controle. Atuou na Anhanguera como Diretor Financeiro de 2001 a 2002 e de 2005 a 2006. E atualmente ocupa o cargo de Diretor-Presidente da Anhanguera Educacional. Disponível em: <<http://www.patriainvestimentos.com.br/pt/TheFirm/Team>>. Acesso em: 3 de fev. 2015.

⁷⁷ INEP. Avaliação de Cursos de Graduação. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-condesdeensino>>. Acesso em: 27 jan. 2015.

A atividade de avaliar é o referencial básico da regulação e da supervisão, de forma que quando as IES e seus cursos são mal avaliados, o MEC está amparado legalmente para atribuir as penalidades cabíveis, desde a proibição em ofertar vagas no processo seletivo dos cursos até solicitar o fechamento das instituições.

As IES privadas devem ficar atentas a essas avaliações, pois quando positivas os índices nelas constantes funcionam como critério para a participação dos estabelecimentos de ensino nos principais programas do MEC destinados à ampliação do acesso à educação superior. Para participar do ProUni e do FIES, por exemplo, as instituições e os cursos precisam apresentar indicadores satisfatórios nas avaliações (BRASIL, 2004a, p. 3) Para o MEC, o índice de desempenho satisfatório das IES é o igual ou acima de 3,0, uma vez que a nota varia de um (1) a cinco (5).

Nos documentos do Grupo Anhanguera é presente o discurso sobre qualidade do ensino, principalmente, por ser uma IES privada com fins lucrativos e depender dos índices de qualidade estipulados pelo MEC, para continuar a usufruir dos programas com financiamento público. Na visão de Carbonari Netto (2012, p. 32) a educação superior de qualidade baseia-se “[...] na oferta de cursos com infraestrutura adequada, organização didático-pedagógica moderna e também na qualidade dos professores e outros agentes educacionais que interagem na formação discente”.

A educação superior tem nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), a definição das regras de qualidade a serem observadas pelas IES, cujos padrões dos processos de avaliação e regulação são de responsabilidade do MEC, por meio do SINAES, que tem no ENADE o seu parâmetro de mais notoriedade do sistema avaliativo. No artigo 5º da Lei 10.861 de 2004 estipula que:

A avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação será realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes. § 2º O ENADE será aplicado periodicamente, admitida a utilização de procedimentos amostrais, aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso. § 3º A periodicidade máxima de aplicação do ENADE aos estudantes de cada curso de graduação será trienal (BRASIL, 2004, s./p.).

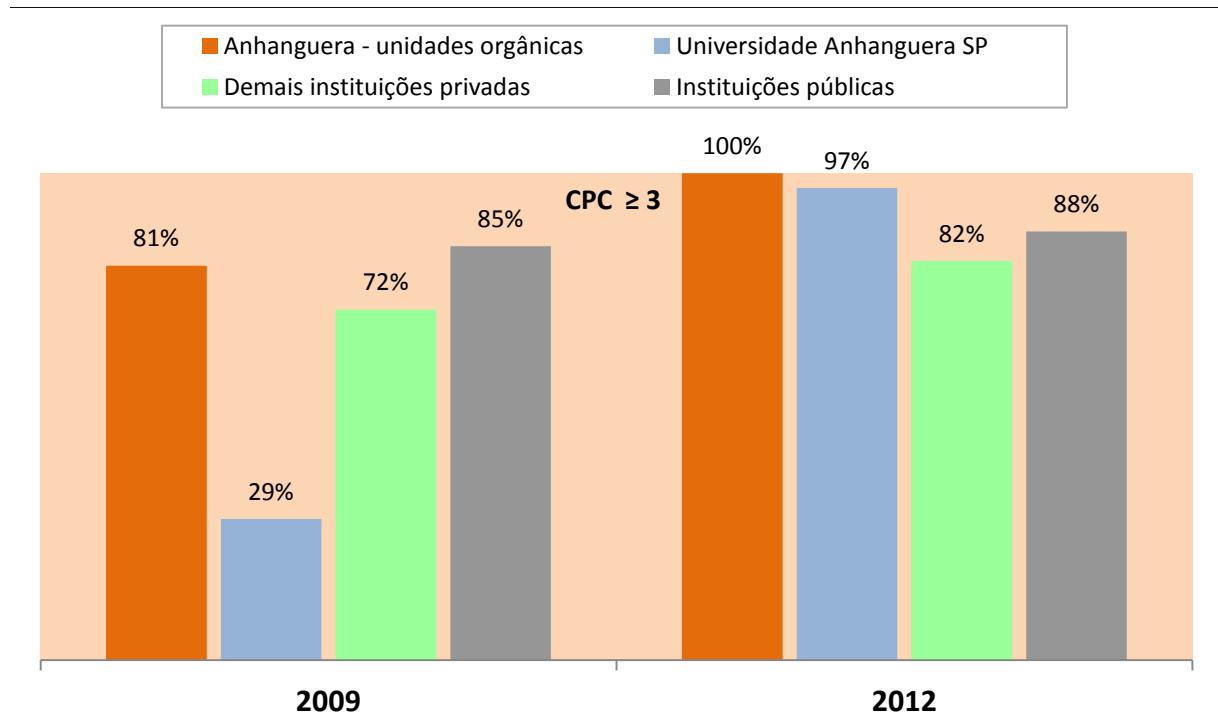
A partir do desempenho do ENADE, do perfil do corpo docente e da percepção do estudante sobre a IES atribui-se, aos cursos de graduação o Conceito Preliminar de Cursos (CPC), calculados desde 2007, bem como o Índice Geral de Cursos (IGC), que é o conceito da IES obtido a partir da média ponderada do seu CPC em função do número de alunos.

Dessa forma, este indicador de qualidade, o IGC, depende da média do CPC, uma vez que é construído com base na média das notas dos cursos de graduação e de pós-graduação de cada instituição. Assim, sintetiza num único indicador a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino (BRASIL. MEC, 2015a).

Sobre a avaliação do ENADE, de acordo com o RRS (2009, p. 30) “Para o ciclo concluído em 2009, a Anhanguera obteve uma nota média de 2,9, o que representa uma marca 6,3% superior a média das instituições privadas do Brasil”. “No resultado do Enade, divulgado em novembro de 2011, a Anhanguera o obteve 80% de conceitos positivos no Índice Geral de Cursos (IGC) (RRS, 2010, p. 50). Por essas avaliações superiores a média das IEs privadas brasileiras, em 2011, “[...] todas as autorizações de cursos submetidas ao MEC foram concedidas com uma nota média de 3,7 de uma escala de 1 a 5 pontos, onde 5 representa a melhor avaliação possível (RDF, 2012, p. 8).

Em função da importância dos resultados avaliativos para a instituição, pois se trata de um indicador que pode interferir na decisão do aluno quanto a escolha da IES, o Grupo, criou o “Projeto ENADE”. Este projeto tem como objetivo auxiliar os alunos a obterem melhores notas no ENADE e para isso mantém o portal <www.euvoubemnoenade.com.br> de acesso livre para alunos, docentes e demais interessados, servindo como uma ferramenta para revisão de conteúdos (RRS, 2012, p. 47). Este procedimento adotado pelo Grupo se deve ao fato de que é fundamental, para qualquer IES, que a qualidade de seus cursos seja refletida nestes indicadores externos, como é o ENADE, o CPC e o IGC. Em 2012, de acordo com RRS (2013, p.1), “98% das unidades Anhanguera receberam conceito positivo do MEC, no IGC. Entre os cursos, registrou-se a média de 3,1 no CPC, também do MEC, em escala de 1 a 5”.

Gráfico 5 - Conceito Preliminar de Cursos (CPC) dos cursos avaliados de 2009 a 2012 do Grupo Anhanguera



Fonte: ANHANGUERA. Relatório de Responsabilidade Social (2013, p. 42).

A partir do gráfico 5 constata-se o desempenho do Grupo, tendo como base o ano de 2009 em comparação ao ano de 2012. Segundo o RRS (2013, p. 43, em 2012, foram avaliadas

[...] 57 instituições do Grupo, e dos cursos avaliados 100% das unidades orgânicas receberam conceito positivo no CPC, ante 81% de 2009, alcançando a nota 3 no ICG. Nas unidades adquiridas o percentual ficou em 97%, em 2012, ante 29% em 2009. O resultado também ficou acima da média geral do CPC das IES privadas, de 82%, e de instituições públicas, de 88%.

Esses dados mostram a melhora nos índices no CPC das IES avaliadas pelo MEC, no período, e comprovam a preocupação do Grupo quanto os conceitos avaliativos, tanto que “[...] fazem parte das metas anuais dos gestores da organização, impactando em sua remuneração variável” (RRS, 2013, p. 42).

Os conceitos oficiais divulgados, anualmente, servem como importante instrumento de marketing para veiculação na mídia, bem como uma maneira de influenciar a sociedade quanto à imagem do Grupo, de forma positiva. “Bons conceitos nas avaliações certamente agregam grande valor a IES” (HOPER, 2014, p. 25).

No final de 2013 foram divulgados, oficialmente, os índices do MEC/INEP (2013), relativos ao ICG das IES no exercício 2012. De acordo com o *site* oficial do INEP foram avaliadas 2.008 IES, sendo que 1.461 delas obtiveram resultados considerados satisfatórios (G1 EDUCAÇÃO, 2013).

Tomando-se como base o IGC e o CPC, a tabela 6 mostra os conceitos oficiais do MEC dos Centros Universitários do Grupo, presentes em quatro estados, dos nove em que ela atua. Observa-se, também, o desempenho de suas duas únicas universidades, no conjunto das instituições do Grupo, uma em São Paulo e outra em Mato Grosso do Sul, e de quatro dos seus Centros Universitários, situados em regiões diferenciadas:

Tabela 6 - Avaliação MEC/INEP CPC e IGC ano base 2012

Instituições de educação superior do Grupo Anhanguera	UF	CPC Nota	IGC NOTA
Universidade Bandeirantes (Uniban)	SP	3	3
UNIDERP	MS	3	3
Centro Universitário Anhanguera (UniA)	SP	3	3
Centro Universitário de Campo Grande (UNAES)	MS	3	3
Centro Universitário de Goiás (Uni-Anhanguera)	GO	3	3
Centro Universitário Niterói (Unipli)	RJ	3	3

Fonte: Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição - IGC (INEP, 2013).

Os dados mostram os conceitos oficiais atribuindo, às IES do Grupo, a nota 3,0, o que indica que estão dentro do padrão mínimo de qualidade exigido pelo MEC. Segundo o *site* deste Ministério cursos com conceito igual ou maior a 3 são os que atendem aos critérios de qualidade para funcionarem, mas não podem ser considerados cursos de excelência pois não obtiveram notas superiores a três (BRASIL. MEC, 2015a).

No quesito IGC, em 2012, somente sete IES do Grupo, segundo o *site* e-MEC⁷⁸, em sua busca interativa, foram contempladas com conceito IGC igual a 4,0, ou seja, 12% do montante das 57 IES avaliadas do Grupo Anhanguera (BRASIL. MEC, 2015a). São elas: o Centro Universitário Anhanguera na cidade de Leme/SP; Faculdade Anhanguera de Itapecerica da Serra/SP; Faculdade Anhanguera de

⁷⁸ Disponível em: <<http://emece.mec.gov.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2015.

Jacareí/SP; Faculdade Anhanguera de Negócios (FACnet) - Brasília/DF; Faculdade Anhanguera de Ribeirão Preto /SP; Faculdade Anhanguera de São José dos Campos/SP e Faculdade Anhanguera de Goiânia /GO.

Os resultados do CPC e IGC veiculados nos documentos da própria instituição, principalmente em seus relatórios de Responsabilidade Social, são condizentes com os dados oficiais, uma vez que são extraídos das avaliações que podem ser visualizados nos *sites* do MEC e do INEP, principalmente aqueles relativos à avaliação oficial de qualidade do ENADE, do Índice de Diferença de Desempenho (IDD), do IGC e da avaliação institucional.

Salienta-se que além das avaliações estipuladas pelo MEC, o Grupo Anhanguera também dispõe de um programa de avaliação interna conhecido como Programa de Avaliação Institucional (PAI), criado antes do SINAES, em 1997. Trata-se de uma “[...] avaliação institucional semestral com base na opinião dos alunos que, em 2012, foi realizada no primeiro e segundo semestre do ano letivo” (RRS, 2012, p. 46). Após a aplicação da Avaliação Institucional é realizada um métrica para avaliar o grau de satisfação dos alunos. Este Índice de Satisfação Discente (ISD) mensura os atendimentos nos quesitos secretarias, laboratórios, Programa do Livro-Texto, bibliotecas acadêmicas, salas de aula, coordenadores e professores (RRS, 2012).

Segundo o relatório Anhanguera, em 2012, o Grupo, investiu ainda mais no PAI consolidando a autoavaliação na EAD e inaugurando um aplicativo para dispositivos móveis, pelo qual os gestores puderam acompanhar seus indicadores amostrais em tempo real, conferindo transparência e aprimoramento do controle (RRS, 2012).

A concorrência, exercendo uma forte pressão mercadológica, é a responsável por levar as IES a priorizarem as avaliações, pois são seus resultados que contribuem na identificação das necessidades, inquietações e insatisfações de seus alunos, expondo, segundo Casagrande (2011, p. 219) “[...] a percepção que ele tem sobre os serviços oferecidos pelas IES”.

Além de conhecer o perfil do aluno, os dados, oriundos das avaliações, foram essenciais para o entendimento do Grupo de que a sociedade passa por novos paradigmas educacionais e que adequar-se a eles é “uma questão de sobrevivência” (LAS CASAS, 2008).

Carbonari Netto (2014, s./p.) cita alguns dos novos paradigmas:

1. o perfil dos atuais estudantes mudou radicalmente atualmente, eles têm visões muito diversas e globalizadas, onde o aprendizado servirá para sua inserção no mundo e não mais no seu bairro, sua cidade, seu país;
2. o uso das novas tecnologias da informação e comunicação estão mudando o planeta, armazenando informações, conhecimentos, encurtando distâncias, extrapolando o conceito de proximidade, enfim, alterando a essências dos processos de aprendizagem;
3. as instituições universitárias deverão, com urgência, mudar radicalmente seus processos de puro ensino para o foco de promover maior aprendizagem, com ênfases em atividades reais, do cotidiano real, em função da pouca existência, hoje em dia, de estudantes passivos e apenas ouvintes e é de fundamental importância a percepção de que o aprendizado não está mais preso a um espaço (sala de aula), a uma carga horária pré-definida pelos órgãos oficiais e ao passado;
4. os prédios escolares, aqueles “elefantes brancos”, pouco servirão quando as rotinas acadêmicas baseadas em matérias, disciplinas, currículos mínimos, semestres ou anos letivos, etc. todos artefatos da era industrial, forem mudadas pelas novas tecnologias;
5. a formação dos estudantes deve ter estreita relação com as necessidades das organizações, empresas, órgãos públicos e do próprio País, não mais com profissões formais, geradas por currículos mínimos definidos por conselhos profissionais. A palavra profissão, provavelmente, será trocada por ocupação;
6. uma visão fundamental é aquela em que a universalização da educação superior precisará de políticas e estratégias para um ensino de massa e não de pequenos grupos. Essa educação está se tornando um direito do cidadão, de conquista socioeconômica, de indução a uma melhor qualidade de vida e de ascensão social;
7. o modelo atual do sistema de educação superior corre iminente perigo: programas mundiais de aprendizado on-line, recursos educacionais abertos e interativos, conteúdos internacionalizados, novos meios de comunicação inter-pares, ensejarão uma formação mais globalizada, com competitividade, com trabalhos em equipes multifuncionais e visão de resultados, de mundo e não de cidade ou país.

Diante dessas mudanças no cenário da educação superior, o Grupo Anhanguera observou que sem um instrumento avaliativo seria impossível acompanhá-las, portanto conhecer e ouvir seu “cliente” é fundamental para aferir sua satisfação. Carbonari Netto (2012, p. 24) considera este “cliente”

[...] a razão da existência da Anhanguera, cujo papel vai muito além de compartilhar conhecimento. O seu propósito primordial é formar pessoas e contribuir para sua inclusão social, para que elas possam aspirar a uma ascensão profissional e pessoal, e ter um projeto de vida.

Com este posicionamento é que o Grupo Anhanguera procura manter um número cada vez maior de alunos matriculados, a fim de que o “cliente”, isto é, aquele a que se destinam os serviços educacionais tenha suas expectativas correspondidas. Há uma preocupação nesse sentido, uma vez que “[...] o parâmetro do controle de qualidade no mercado acadêmico é o consumidor dos serviços e produtos universitários. É o consumidor, bem informado, quem decide e faz a escolha, em função do que pode consumir” (DOURADO; CATANI; OLIVEIRA, 2003, p. 25).

Nesse sentido, ouvir o “cliente” e atender as suas necessidades por meio de projetos e melhorias no âmbito da universidade e de seus serviços é uma forma de atraí-lo e mantê-lo. “Atrair maior número de alunos significa manter o empreendimento e, fundamentalmente, aumentar o lucro dos proprietários dos estabelecimentos privados” (SAMPAIO, 2000, p. 88).

O Grupo Anhanguera entendeu também que, para cumprir a expansão desejada, precisava repensar estratégias e ser mais ousado em seus projetos. “Para isso precisava injetar mais capital no patrimônio, para investir e renovar as unidades de ensino. Inovar e crescer eram inevitáveis, ou então sucumbia diante da concorrência, prática mercadológica irreversível” (CARBONARI NETTO, 2011, s./p.).

De acordo com o histórico da Anhanguera, o Grupo preparava-se para dar o maior salto de toda a sua história, tanto que

[...] em 19 de dezembro de 2006, os acionistas da AESA, por meio de um veículo específico denominado Viana do Castelo Administração de Bens S.A (“Viana do Castelo”), adquiriram 100% das ações de emissão da Anhanguera Educacional Participações S.A (à época denominada Mehir Holdings S.A., “Companhia”), sociedade de capital aberto constituída em 2001 e que já estava registrada na Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”)⁷⁹ sob o nº 18.961, de 8 de junho de 2001. Assim, a AESAPAR⁸⁰ já tinha seu

⁷⁹ A Comissão de Valores Mobiliários é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda, instituída pela Lei nº 6.385, de 07/12/1976, cujas atribuições são a normatização, regulamentação, desenvolvimento, o controle e a fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários do País, bem como das Companhias Abertas, empresas que, através de registro apropriado junto à CVM, estão autorizadas a ter seus valores mobiliários negociados junto ao público nas bolsas de valores. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/publ_200.asp> Acesso em: 8 maio 2014.

⁸⁰ “A Anhanguera Educacional Participações S.A. (AESAPAR) foi constituída em 29 de dezembro de 2006 pelos seus atuais acionistas controladores, e apresentou resultado inexpressivo durante os três meses. encerrados em 31 de março de 2006 dado que, antes de dezembro de 2006, a Anhanguera Educacional Participações S.A. era uma companhia sem atividades operacionais, resultados ou passivos relevantes e seus ativos eram uma aplicação financeira de renda fixa. Sendo assim, as informações trimestrais consolidadas do primeiro trimestre de 2006 da Anhanguera Educacional S.A. e suas controladas refletem as atividades operacionais da

registro na CVM. Em 29 de dezembro de 2006, o FEBR contribuiu ao capital social da Companhia por meio das ações detidas no capital social da AESA, com o consequente aumento do capital social da Companhia. Ato subsequente, o FEBR permutou parte de suas ações no capital social da Companhia pela totalidade das ações detidas pelos acionistas Antonio Carbonari Netto, José Luis Poli, Maria Elisa E. Carbonari, Alex Carbonari e Cláudia Maria Fontanesi Poli de emissão da AESA. Em seguida, o FEBR contribui suas recém adquiridas ações de emissão da AESA em novo aumento de capital da Companhia. Desta forma, a AESAPAR passou a deter a totalidade das ações de emissão da AESA.

O estatuto social do Grupo, no art. 1º, estabelece que a Anhanguera Educacional Participações S.A. é uma sociedade por ações, regida por Estatuto Social e pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada (“Lei das Sociedades por Ações”) e demais disposições legais e regulamentares aplicáveis, instituindo em seu art. 2º sua sede, foro e domicílio na Cidade de Valinhos, Estado de São Paulo, na Alameda Maria Tereza, nº 4.266, sala 06. Essa companhia tem amplos poderes de abrir, transferir e extinguir filiais, agências, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos, mediante resolução do Conselho de Administração (ANHANGUERA. Estatuto social, 2014).

Como Anhanguera Educacional Participações S.A. (AESAPAR), ainda restavam, de acordo com Carbonari Netto (2008, s./p.) “[...] algumas hipóteses de sequência aos planos de expansão do Grupo: continuar crescendo organicamente⁸¹, buscar dinheiro para ampliar ou até passar essa instituição para uma maior”. Optou-se por abrir o capital na BM&FBovespa, em 2007.

Anhanguera Educacional Participações S.A. em todos os aspectos relevantes” (ANHANGUERA, 2007a).

⁸¹ Conforme o RRS (2013, p.43) “Unidades orgânicas são unidades criadas pelo Grupo Anhanguera”.

2.2 A entrada do Grupo Anhanguera Educacional NA BM&FBovespa, em 2007

O ano de 2007 foi marcante para a história da educação superior privada brasileira: houve a consolidação do seu processo mercantil, intensificado com a entrada das IES particulares no mercado de capitais. Oliveira (2009, p. 741) constata em seus escritos que “[...] o processo de desenvolvimento de um setor empresarial na educação é antigo, remontando, pelo menos, ao período da ditadura militar”. No entanto,

[...] Apenas com a promulgação da Constituição de 1988 é que se explicou a possibilidade de existência das escolas com fins lucrativos. A posterior regulamentação desse dispositivo na LDB/96 e na legislação complementar acelerou o processo (OLIVEIRA, 2009, p. 741):

Essa realidade que começou a se delinear no país abriu espaço para a ampliação do processo de empresariamento, o qual foi sendo mais perceptível a partir da década de 1990 quando a nova burguesia dos serviços educacionais fez uso do aval do Estado. Um Estado que continuava privilegiando uma política privatista por meio de iniciativas de diversificação institucional, liberalização de IES voltadas para o mercado e os financiamentos públicos via FIES, no governo FHC, e ProUni, no governo Lula da Silva.

Amaral (2003a, p. 234), analisando o período de 1995 a 2001, afirma que:

[...] o governo resolveu atuar, colocando recursos financeiros à disposição de instituições particulares e apoiando suas ações expansionistas. O BNDES, em 1997, abriu linha de créditos que atingiu o valor de R\$ 750 milhões, a juros subsidiados, para atender às universidades tanto públicas quanto privadas, mas as privadas conseguiram viabilizar mais facilmente o acesso a esses recursos por oferecerem, com maior agilidade, garantias bancárias ao financiamento. A legislação brasileira deu, ainda, às instituições privadas a oportunidade de fixarem suas próprias mensalidades, desvinculando as negociações da área educacional e transferindo-as para os setores de relação entre o consumidor e o produto consumido.

Os recursos alocados para as IES privadas foram importantes para a continuidade de expansão do setor. Segundo Sguissardi (2008, p. 999) no período de “[...] 1994 a 2002 quase dobra o número de IES, de 851 para 1.637 ou 92.4% de aumento”. Esse crescimento no número de IES prosseguiu e em dez anos, 2012, o

Brasil contava com a atuação de 2.112 IES privadas, representando um aumento de 31% em comparação ao ano de 2002. Dessa forma, intensificou-se o investimento na setor, principalmente, após a consolidação da educação como uma prestação de serviço, que permitiu

[...] o aprofundamento do processo de empresariamento do setor, caracterizada pela relação entre empresas educacionais e os consumidores destes serviços, inserida num movimento mais amplo do capital em busca de novos mercados para a exploração lucrativa (NEVES, 2002, p. 57).

Nessa concepção mercantil, assumida pelo próprio crescimento das IES privadas, desconsiderou-se o caráter social e público da educação superior, transformando-a em “[...] um negócio regido pelo signo da economia globalizada, na qual se comercializam os mais variados produtos, de sanduíches a cursos de graduação” (RODRIGUES, 2007, p. 2).

Sob esse signo, o segmento da educação superior privada com fins lucrativos adquiria contornos inovadores no processo de sua oligopolização. As transações enfatizadas após a abertura do capital das maiores IES privadas, na BM&FBovespa, foram preponderantes para sua concentração. Entretanto, antes de se sujeitarem ao mercado de capitais, as empresas brasileiras, capitaneadas pela Bovespa, aproveitaram a estabilidade econômica do país e lançaram o evento *BEST* (*Brazil: Excellence in Securities Transactions*), em 2004, juntamente com o Banco Central e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Tesouro Nacional e outras instituições do mercado.

Esse evento, por cinco anos, ficou conhecido como *Road Shows do BEST* e percorreu a Europa, Estados Unidos e Ásia, apresentando o Brasil aos possíveis investidores, que puderam não apenas se informar sobre os avanços recentes do mercado brasileiro, como também encontrar representantes das instituições para discutir o desenvolvimento de alternativas de investimento. Nesse contexto, Carbonari Netto (Entrevista, 2014) afirmou que o Grupo criou um Comitê de Expansão e Aquisições para prospecção de viabilidades no mercado e juntamente com a iniciativa *BEST*, o Grupo participou dos *road shows* pelas principais capitais dos EUA e Europa, para apresentação das propostas do Grupo aos grandes Fundos de Investimentos, com interesse em compra das ações e investimentos. Tal ação precursora representou

[...] o pioneirismo que caracteriza a Anhanguera Educacional. Em 2007, tornou-se a primeira instituição de ensino na América Latina a lançar ações em bolsa de valores, após um longo processo, iniciado em 2000, que a preparou para um crescimento sustentável amparado em uma política de fusões e aquisições – que hoje a colocam em todo o território nacional, além de se tornar modelo para outros países (RRS, 2011, p. 63).

Esse foi o caminho percorrido pelo Grupo Anhanguera constituído, primeiramente, pela AESAPAR em 2006, pensada desde 2000, quando o Grupo adquiriu a empresa Mehir Holdings cadastrada na CVM, em 2001. Posteriormente, sua transformação em S.A., em 2003, já significava o planejamento para uma futura inserção na BM&FBovespa.

Na preparação para entrada no mercado de ações faz-se *mister* considerar a consultoria do Banco Pátria⁸² que já participava da discussão das estratégias do Grupo para atuar sob o regime de capital aberto. De acordo com o RDF-Anhanguera (2007b, p. 9), durante os anos de 2005 e 2006, o Grupo manteve operações com a parte relacionada à empresa “Patrimônio Investimentos e Participações”, uma afiliada do Pátria, gestor do Fundo de Educação para o Brasil.

Para essa consultoria, o Patrimônio responsabilizava-se pela prestação dos seguintes serviços à Anhanguera: Administração Corporativa, Consultoria e Planejamento Financeiro na escolha e aquisição de instituições educacionais, inclusive avaliação econômica das empresas-objeto ou de seus ativos, a definição da estrutura do negócio e apoio nas investigações de auditoria. Essa contratação foi prioridade para o Grupo, pois mesmo não sendo especializado em investimentos na área da educação, o Banco Pátria possuía, em seu banco de dados, análises estatísticas e mercadológicas para contribuir com os objetivos do Grupo.

Por meio dessa consultoria, o Banco reconheceu que o segmento da educação superior era um setor próspero, portanto, além de consultor criou um fundo de investimento⁸³ para comprar ações do Grupo Anhanguera (FERRO, 2012).

⁸² De acordo com o RDF de 2011 e 2010 (2012, p. 69) “Em 28 de março de 2003 a Companhia celebrou contrato de prestação de serviços com o Pátria Investimentos e Participações Ltda., sociedade sob controle comum do Pátria, gestor do FEBR, por meio de tal contrato, o Pátria presta serviços de consultoria e planejamento financeiro em aquisições para a Anhanguera Educacional”.

⁸³ De acordo com o site oficial do Banco Pátria, “trata-se de fundo de *private equity*, uma carteira de financiamento criada em 2005, voltada para investimentos no ensino superior privado. Uma das inovações importantes do Pátria foi a introdução do conceito do *private equity* no mercado brasileiro. Fundos de *private equity*, como os geridos pelo Pátria, buscam identificar, investir e ampliar o valor de empresas com potencial de sucesso. Fornecemos capital para apoiar sócios inovadores, assumimos uma participação ativa nas estratégias de valor de uma empresa e

Ressalta-se, nesse processo, a importância da mantenedora da Universidade Anhembi Morumbi, o ISCP que, segundo Ferro (2012, p. 100), “[...] além de integralizar parte de seu capital ao da AESA, por meio do processo de fusão e aquisição, também forneceu consultoria para a Instituição se tornar uma grande holding”. José Augusto Teixeira, diretor de Planejamento na época, assegurou: “Já tínhamos o modelo de negócio e o planejamento consolidados. Faltava o capital, e a maneira mais eficiente, na época, para buscar recursos, era a bolsa de valores. O nível de expansão que tivemos seria impossível sem a abertura de capital”.

Carbonari Netto (Entrevista, 2014) ratifica que, para o sucesso do Grupo, no mercado de capitais, uma estratégia fundamental foi a sua participação no *Road Show* realizado pela Bovespa, tanto que

[...] na data de inauguração mais de uma centena de Fundos ingressaram como socioinvestidores: vários grandes bancos internacionais, vários sindicatos de funcionários públicos (Chicago, Texas, Califórnia, etc. vários sindicatos de professores americanos e, inclusive igrejas católicas e metodistas, todas, através dos seus fundos de pensão e aposentadorias).

O Grupo Anhanguera fez a sua entrada na BM&FBovespa, com negociações *IPO*, sigla em inglês para Oferta Pública Inicial, em 17 de março de 2007, sob o código de Ativo AEDU11, consequentemente, fragmentando seu capital, passando a ter como principais investidores “[...] os fundos de investimentos, fundos de pensão e fundos de aposentadoria e poucos bancos” (CARBONARI NETTO, Entrevista, 2014), além de pelo menos “[...] 15 mil CPFs que adquiriram ações da Anhanguera, dentre eles professores, alunos e funcionários. Além disso, de 80 a 100 fundos internacionais acreditaram no projeto” (CARBONARI NETTO, 2008, s./p.).

Segundo Ryon Braga, presidente da Hoper Consultoria, o controle do Grupo Anhanguera continuou sendo brasileiro, mas 75% das ações postas no mercado foram compradas por investidores estrangeiros (IWASSO, 2007).

fomentamos uma perspectiva de longo prazo. Também oferecemos aos investidores a oportunidade de participar desse processo com o objetivo de gerar retornos excepcionais. No Pátria, temos orgulho do papel desempenhado por nossas atividades de *private equity* criando grandes empresas, para nossos clientes e investidores e para a economia como um todo. Hoje, o resultado de nossos esforços é evidente no papel de destaque desempenhado pelo Pátria na economia nacional e na comunidade financeira global. Temos mais de US\$ 6,5 bilhões* em ativos sob gestão em um leque diversificado de investimentos alternativos. Em 2010, o Banco firmou uma associação formal com a *Blackstone*, uma das líderes mundiais em consultoria e investimentos, que adquiriu uma participação de 40% no Pátria”. Disponível em: <<http://www.patriainvestimentos.com.br/pt/TheFirm/IndustryLeadership>>. Acesso em: 11 jul. 2014.

Em sua primeira *IPO*, o Grupo captou nessa primeira oferta a quantia de R\$ 360 milhões, valor utilizado para dar início aos planos da AESAPAR, ou seja, “[...] fortalecer as unidades, acelerar a execução da estratégia de expansão, aprimorar o modelo de negócio, visando sempre atender a um número cada vez maior de jovens trabalhadores em todo o país” (RDF, 2008, p. 3). Em sua primeira oferta, o Grupo

[...] emitiu, vendeu novas ações e canalizou para si todos os recursos auferidos. De acordo com a Bovespa, a Cia amplia o seu quadro de sócios, com os compradores das ações. Os investidores passam então a ser seus parceiros e proprietários de um pedaço da empresa. Cada *unit* é composta por mais de uma classe de papéis mobiliários. No caso da IES particulares mescla-se ação nominativa ordinária e preferencial. A primeira confere ao titular a participação nos resultados, além do direito a voto em assembléia (ação ordinária). A segunda oferece ao detentor prioridade na repartição dos dividendos e sem direito a voto em assembleia (ação preferencial) (PEQUENO; MORAIS, 2010, p. 233).

O caminho percorrido pela Anhanguera foi precursor para a série de alterações ocorridas nesse setor a partir da movimentação de F&A que, segundo Las Casas (2008, p. 32), “[...] deve não só continuar como crescer, devido ao aumento da concorrência e consequente redução da demanda”. Seu marco registrado na BM&FBovespa, em 2007, foi a de ser a primeira empresa do segmento da educação superior a abrir suas ações no mercado e “[...] a primeira oferta pública de ações de uma empresa do setor de educação na America Latina” (ANHANGUERA, 2007, p. 10).

O ano em questão foi apenas o ponto de partida dos investimentos em estratégia para o aumento de capital do Grupo, que visava “[...] à melhoria da educação, à modernização da infraestrutura, ao aperfeiçoamento do corpo docente, à otimização de processos, entre outros” (PEQUENO; MORAIS, 2010, p. 233).

Inaugurou-se uma nova fase da educação superior para o Brasil e para aquele grupo de professores de cursinho da Faculdade de Leme, a partir da primeira *IPO*. Desde então, o Grupo, agora de capital aberto, passa a

[...] financiar seus próprios projetos de investimento mediante a negociação pública de seus títulos mobiliários, por exemplo, ações de debêntures⁸⁴. Para tanto é necessário o registro na Comissão de

⁸⁴“Debênture é um título de dívida, de médio e longo prazo, que confere a seu detentor um direito de crédito contra a companhia emissora. Quem investe em debêntures se torna credor dessas companhias. No Brasil, as debêntures constituem uma das formas mais antigas de captação de recursos por meio de títulos. Todas as características desse investimento, como prazo, remuneração etc., são definidas na escritura de emissão” Disponível em: <<http://www.bm>

Valores Mobiliários (CVM), órgão fiscalizador e regulador do mercado financeiro. A entidade avalia o histórico do desempenho financeiro, conjuntura econômica, atendimento às demandas legais e mercadológicas. A idoneidade dos dados contábeis publicados é ponto determinante para a obtenção do aval. Depois, solicita-se a listagem na Bolsa de Valores de São Paulo e a subscrição de ações denominada *Initial Public Offering - IPO* (PEQUENO; MORAIS, 2010, p. 237).

Essa abertura do Grupo Anhanguera na BM&FBovespa inaugurou os “Serviços Educacionais”, e seu sucesso foi tão extraordinário que no final do ano de 2007, com sua movimentação de F&A “[...] a empresa contava com mais de 92 mil alunos matriculados em suas unidades, um número três vezes superior ao de dezembro de 2006” (RRS, 2007, p. 10).

Constatou-se que a decisão estratégica da Anhanguera Educacional, em emitir ações para obter recursos a um custo mais barato, mostrou ser alternativa interessante, tanto que

[...] em abril de 2008, foi concluída nova oferta pública de ações, resultando na captação de R\$ 508 milhões, aplicados integralmente na expansão e na melhoria da rede de ensino. Com dinheiro em caixa houve 15 aquisições em 14 meses, com a previsão de dobrar de tamanho até 2009. A ideia era alcançar, em 2010, 350 mil alunos.

Além dessa captação, estar na BM&FBovespa representou para o Grupo “[...] maiores benefícios como prazo de financiamento de seus projetos, maior capitalização, condições de liquidez, incentivo à profissionalização do quadro gestor, melhoria na imagem institucional” (PEQUENO; MORAIS, 2010, p. 240)

Essa estratégia que marcou a venda inicial sob forma de parcelas, ou seja, uma transação de fragmentação da empresa em centenas ou milhares de sócios, pode ser entendida no mercado de ações⁸⁵ como

fbovespa.com.br/pt-br/renda-fixa/o-que-sao-debentures.aspx?idioma=pt-br. Acesso em: 15 out. 2014.

⁸⁵ “De acordo com a matéria “Como funciona o mercado de ações?”, tal mercado existe quando há pessoas que pretendem comprar ações, lembrando sempre se tratar de um negócio arriscado. Quando tais ações são adquiridas de uma empresa, compra-se uma parcela da mesma, cujo preço dependerá do número de ações disponibilizadas pela instituição. Isso significa que um baixo preço não é sempre sinal de boa compra. O que leva ao investimento, por pessoas jurídicas ou físicas, é a intenção de obter lucro, podendo ocorrer de duas maneiras: com a venda lucrativa de ações em processo de valorização ou com a compra de ações com preço inferior desejando sua maior valia. Nesse mercado há também dois tipos de investidores: os *Day traders*, que esperam o rápido aumento dos preços das ações e os *Investidores de Longo Prazo*, preparados para enfrentar as oscilações do mesmo. Com as ações da empresa em alta, são pagos aos acionistas os dividendos, como uma forma de participação nos lucros, processo não realizado por todas as empresas,

[...] a democratização do capital social de uma companhia, pois permite a distribuição de suas ações a uma grande número de investidores. As limitações de uso do capital de terceiros e o esgotamento da capacidade do Estado de financiar os crescentes investimentos da indústria nacional em transformação fizeram com que o mercado de capitais se tornasse estrategicamente importante. Logo, a decisão de abertura de capital ganhou o merecido destaque (GHION; MARQUES, 2010, p. 142).

Participar do mercado de ações (*IPO*) representou um grande negócio, tanto que, entre março e outubro de 2007, mais três IES privadas com fins lucrativos seguiram o caminho da Anhanguera Educacional e abriram seu capital: Kroton Educacional, Estácio Participações e Sistema Educacional Brasileiro (SEB). As quatro IES, juntas, captaram mais de um bilhão de reais nas ofertas públicas iniciais de ações (*IPOs*), como apresentado na Tabela 7 a seguir.

Tabela 7 - Oferta pública de ações (em milhões)

Empresa	Código	Preço Unit R\$	Oferta primária		Oferta secundária		Total (valor) R\$
			Qtde	Valor R\$	Qtde	Valor R\$	
Anhanguera	AEDUII	18,00	20,00	360,00	4,75	85,50	445,50
Estácio	ESTCII	22,50	7,95	178,78	11,92	268,16	446,94
Kroton	KROTII	39,00	9,15	356,66	1,63	59,67	416,33
SEB	SEBII	33,00	8,75	288,75	3,75	123,75	412,50
Total geral			45,84	1.184,18	21,95	537,08	1.721,27

Fonte: Prospecto Anhanguera Educação, Estácio de Sá, Kroton Educacional e SEB (2009).

Embora as cifras despertem atenção das IES brasileiras, é preciso reconhecer que o processo exige uma preparação, alterando diretamente, seus vetores administrativos e financeiros. Carbonari Netto (Entrevista, 2014 s./p.) salienta a necessidade dessa preparação, tanto que, no caso do Grupo, afirma que:

fazendo-se necessária uma pesquisa de campo a respeito da oferta de dividendos e sua porcentagem. Ressalta-se, porém, que há, sempre, a possibilidade de um balanço do mercado derrubar o preço de uma ação ou da empresa sofrer contratemplos que a desvalorizarão. Normalmente, aqueles que desejam entrar no mercado de ações contam com um profissional especializado, o qual ficará responsável pela compra, venda, e análise do mercado. Atualmente, há a venda de ações online. Para os investidores, basta configurar uma conta de corretagem em associação a um banco local, o qual permitirá negociação de ações online" (EDUCAÇÃO FINANCEIRA INFO, 2014, s./p.).

[...] investiu, continuamente, em uma diretoria de relação com investidores⁸⁶, a qual foi fundamental para o sucesso do negócio; constantes viagens ao exterior para atualização dos investidores; manutenção das propostas de melhoria da qualidade dos cursos; melhoria da capacitação docente e treinamento constante dos gestores.

Essa negociação foi necessária porque operações realizadas na BM&FBovespa demandam o atendimento de exigências específicas que se referem, diretamente, à governança corporativa⁸⁷ (GC), cuja finalidade é clara: aumentar o interesse do mercado pelas ações da empresa a partir da transparência da gestão.

Essa transparência implica a necessidade da veiculação das informações oficiais do Grupo⁸⁸, por meio de seus demonstrativos financeiros, tanto positivos como negativos, utilizando os canais oficiais do Grupo, por meio do seu Diretor de Relações com os Investidores, bem como da CVM. Essa prática, além de ser uma exigência regulatória do mercado financeiro brasileiro, é também uma exigência dos investidores, principalmente estrangeiros, pois acreditam que quanto mais bem informados estiverem sobre a empresa que pretendem investir, terão mais condições de analisar os riscos que assumirão.

Para atender tal demanda dos investidores, o mercado brasileiro de capitais respondeu com sistemas automatizados, com controle *online* de todo o processo de negociação das ações. Tal sistema permite o acompanhamento passo a passo do pregão⁸⁹, alcançando todo o país, bem como os grandes mercados financeiros internacionais.

⁸⁶ Jose Augusto G. de Araújo Teixeira acumulou os cargos de Vice-Presidente Financeiro e Diretor das Relações com Investidores, em 2011 e 2012.

⁸⁷ Conceituação de governança corporativa: ver capítulo 3 desta Tese.

⁸⁸ “A CVM obriga a divulgação das informações societárias de forma coerente com as melhores práticas de governança corporativa, visando à transparência e à equidade no relacionamento com os investidores e o mercado, no intuito de minimizar eventuais desvios e, consequentemente, reduzir a necessidade de formulação de exigências e aplicação de multas cominatórias e de penalidades. As informações devem ser veiculadas por meio dos **Demonstrativos Financeiros** anuais, consolidadores do encerramento do exercício devendo ser entregue três meses após o encerramento do exercício fiscal, o relatório sobre **Informações anuais**, relatando sobre a evolução dos negócios da empresa sem estar, necessariamente, vinculada a determinado exercício social e as **Informações trimestrais** que devem ser veiculadas até 45 dias após o término de cada trimestre. A transparência e confiabilidade exigidas nas suas informações básicas facilitam os negócios, atraindo o consumidor final, gerando maior presença e prestígio no mercado”. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/atos/oficios/Of%C3%ADcio-Circular%20SEP%20n%C2%BA%202-2009.asp>>. Acesso em: 27 set. 2014.

⁸⁹ “O pregão é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns em que a disputa pelo fornecimento é feita em sessão pública, por meio de propostas e lances, para classificação e habilitação do licitante com a proposta de menor preço” (BM&FBOVESPA, 2014a).

O mercado aberto, globalizado e competitivo aciona a tecnologia que se apresenta cada vez mais avançada, com o intuito de agilizar suas transações financeiras e seus negócios. As ferramentas de comunicação e informação tornam-se indispensáveis ante a abrangência do novo mercado financeiro e a sua expansão em nível internacional. Alcançar investidores e viabilizar os negócios e relações com vários países de forma cada vez mais ágil e eficaz dependerá, assim, da capacidade de utilizar a tecnologia em favor do mercado e da competitividade.

Diante desse fato da expansão e da internacionalização do mercado financeiro, bancos do mundo inteiro encontram-se interligados por computador, facilitando, agilizando e viabilizando o fechamento de negócios em BM&FBovespa de vários países (GOMES, 1997), inclusive no Brasil.

Essas facilidades foram potencializadas pela credibilidade atribuída ao mercado brasileiro e conquistada, inicialmente, pela transparência e competência das operações que permearam a transação de empresas responsáveis pelo controle das estatais⁹⁰. Tal transação desencadeou mudanças de infraestrutura de serviços no Brasil e foi fundamental para aumentar a confiança no País e no mercado de ações. Por conseguinte, atraiu novos investidores para o negócio, em que a credibilidade e a transparência foram fatores que contribuíram para que os fundos de investimentos, provenientes de acionistas estrangeiros, investissem no Brasil (GHION; MARQUES, 2010). Esses novos *players* investiram maciçamente no Grupo, impulsionando seu crescimento exponencial. Em 2005, atuava com apenas 10 *campi*, com poucas unidades espalhadas pelo interior do Estado de São Paulo e em [...] 2008 já atuava em oito estados brasileiros, incluindo o Distrito Federal, GO, MG, MS, MT, RS, SC e SP, totalizando 55 unidades de ensino superior, atendendo 141.300 mil alunos de graduação e 4.815 alunos de pós-graduação" (RRS, 2008, p. 12). Nesse montante de alunos atendidos inclui-se os alunos com bolsas oferecidas pela Grupo.

A Anhanguera encerrou o ano de 2008 investindo 134,7 milhões em bolsas de estudo⁹¹ [...] oferecidas por meio de parcerias com prefeituras e governos estaduais, possibilitando o subsídio por parte

⁹⁰ Um exemplo é o caso da Vale do Rio Doce, que na época de sua privatização estava praticamente falida e hoje se tornou uma companhia global (GHION; MARQUES, 2010).

⁹¹ O Censo da Educação Superior, divulgado em janeiro de 2011 pelo Ministério da Educação (MEC), mostra que três em cada dez alunos do ensino superior privado têm algum tipo de bolsa ou benefício que os isenta do pagamento da mensalidade. Entre o total de 1,2 milhão de bolsistas, 82% recebem benefícios reembolsáveis que deverão ser pagos depois que o estudante concluir a graduação e 17%, não reembolsáveis, como as bolsas oferecidas pelo Programa Universidade para Todos (ProUni) (CIEGLINSK, 2011).

desses órgãos. É o caso da Bolsa Escola da Família, pela qual o governo do Estado de SP subsidia 50% do valor da mensalidade, deixando a Anhanguera os outros 50%. Outro exemplo são as bolsas subsidiadas pela Prefeitura de Campinas por intermédio do Programa Inclusão Social pelo Ensino Superior – Procampis. Em convênios com diversas empresas, a instituição também concede descontos nas mensalidades para funcionários (RRS, 2008, p. 24;88).

O Grupo também oferece bolsas por meio da adesão ao ProUni que, de acordo com Carbonari Netto (Entrevista, 2014) “[...] foi a primeira instituição a apoiar o ProUni como o grande indutor de inclusão social” e segundo o relatório RDF (2007, p. 43) “[...] em seu primeiro ano, em 2005, foram 859 alunos atendidos, em 2006, 529 bolsista. Cinco anos depois, em 2011, o Grupo atendia 35,2 mil alunos bolsistas, 13% do montante de seus alunos matriculados” e em 2012 já eram mais de “[...] 17% dos alunos, um número relevante se comparado aos anos anteriores, mas discreto se comparado a outros países como os EUA, onde 72% dos alunos universitários estudam com algum tipo de financiamento (em sua maioria subsidiado pelo governo” (RRS, 2012, p. 24). Esse é um exemplo de parceria público-privada, ou seja, o Estado ao ampliar o acesso a Educação superior, promove a inclusão escolar, indiretamente, beneficiando o setor privado.

Para atender a essa demanda de mercado, o Grupo também precisou aumentar a gama de cursos oferecidos, de graduação presencial, ampliou para cursos de especialização, tecnólogos, profissionalizantes e cursos a distância. Os recursos para esse crescimento eram oriundos das IPO’s do Grupo, que contribuíram, em 2009, segundo dados da BMF&FBovespa, para a transformação do Grupo na maior empresa de capital aberto do setor de educação no Brasil em valor de mercado - R\$ 2,5 bilhões em 2009 (RRS, 2010).

Essa valorização de sua marca traduziu em alta lucratividade como conferido no RRS (2009, p. 90), quando a Companhia registrou R\$ 904,5 milhões de receita líquida, enquanto no ano anterior, em 2008, esse valor atingiu o montante de R\$ 654,2 milhões, representando alta de 39% em doze meses.

A receita de 2008, comparada a de 2007, ano de sua entrada no mercado de ações, quando o Grupo apresentou uma receita líquida de R\$ 273,6 (RRS, 2009, p. 90), aumentou em 119,7%.

A expansão do mercado educacional privado no Brasil a cada ano se potencializa, tornando-se mais atrativos aos investidores, principalmente pelo poder

de consumo das classes trabalhadoras, que passavam a ter outra percepção com relação à educação. Mesmo expandindo-se, o Grupo reconhecia que ainda havia espaço para crescer, conforme aponta o RRS (2009, p. 8) pois: “[...] apenas 13,2% dos jovens entre 18 e 24 anos estão matriculados no ensino superior, o que torna imperiosa a necessidade de aumentar o acesso à educação superior em pelo menos 30% dessas matrículas”.

Complementando, Braga (2011, p. 15), presidente da Consultoria Hoper, também acredita que todas as ações dentro dos moldes expansionistas ainda não são suficientes, que há no mercado uma demanda não atendida: “[...] são 394 mil vagas por ano para mais de 2,2 milhões de concluintes do Ensino Médio⁹² e o setor privado faz o que pode para ajudar na inclusão social, atendendo mais de 75% de todo o aluno do Ensino Superior”.

No entanto, fazer o que pode não deve significar o oferecimento de uma educação que comprometa a qualidade do ensino e que tenha como objetivo apenas a lucratividade em curto prazo, baseando-se em oferecimento de cursos aligeirados, com preços acessíveis e de fácil localização, para atender o público proveniente do ensino médio. É importante que o acesso à educação superior seja promovido para esse público, mas não apenas em termos quantitativos.

Em 2009, o Grupo passou a ser um dos primeiros no *ranking* brasileiro, com 255 mil alunos matriculados. “Para a Anhanguera, essa quantidade de alunos representou um aumento de quase 61,5% em relação a 2008” (ANHANGUERA, 2009, p.16). Esse alunado estava distribuído em 54 *campi*, em 40 cidades, 450 polos de educação a distância e 650 centros de ensino profissional. Seus investimentos em bolsas de estudos foram da ordem de R\$ 296 milhões, com 805 mil pessoas atendidas nas comunidades por meio de mais de 796 projetos e mais de 11 mil funcionários administrativos e professores (ANHANGUERA. Prospecto, 2009).

No ano seguinte, além de o Grupo fortalecer seus dois modelos de unidades de ensino diferenciadas para distribuição de seus cursos em *Campi*⁹³ e Polos, também segundo o RRS (2011, p. 63), nesse mesmo ano “[...] houve uma terceira oferta de ações, quando captou R\$ 844 milhões, recurso fundamental para a

⁹² Ensino médio compreende: ensino regular mais educação de jovens e adultos - EJA.

⁹³ *Campi*, Polos e Centros Profissionalizantes estão conceituados nesta Tese, no capítulo 3, item 3.1.

manutenção da política de crescimento, que no ano seguinte realizou uma das mais significativas aquisições do Grupo”⁹⁴.

Em 31 de dezembro de 2010, o Grupo possuía 56 *campi* de ensino superior, espalhados em 42 cidades. Segundo RRS (2010, p. 6), o Grupo está presente em “[...] 40 das 250 maiores cidades do Brasil e em três dentre as dez maiores. Do total de alunos, cerca de 300 mil, em torno de 170 mil frequentam os cursos presenciais e 140 mil participam dos cursos a distância. A meta para 2014 é chegar a 1 milhão de alunos”.

Esse número de alunos, 300 mil, representou, em 2010, um aumento de 15% em relação ao ano anterior. “Em dezembro de 2010, o Grupo tinha sob sua administração mais de 500 polos, 50 a mais se comparado ao ano anterior, com média de 260 alunos por polo e 13.592 funcionários, incluindo 7.898 professores” (RRS, 2010, p. 5).

A expansão do Grupo Anhanguera, em 2011, não cessou, e sua atuação em território nacional acompanhava o segmento. Dados do Censo do Ministério da Educação (MEC) comprovaram a velocidade do crescimento no número de matrículas, com cerca de 6,7 milhões de alunos, em 2011, nas IES públicas e privadas. Vale frisar que “[...] a meta do governo federal é alcançar 10 milhões de universitários em 2020”⁹⁵ (RRS, 2011, p. 5).

O ano de 2011 ficou marcado na história da Anhanguera Educacional como um dos mais importantes na sua expansão com a aquisição da Universidade Bandeirante (UNIBAN), alcançando a marca de 400 mil alunos, elevando o Grupo a segunda posição no *ranking* mundial. O Grupo considera que essa expansão se deve ao fato de estar investindo

[...] no desenvolvimento dos projetos de vida dos alunos, que estão consolidando as esperanças pessoais em busca de melhores chances no mercado de trabalho e do sucesso profissional e pessoal. A boa aula, os recursos pedagógicos, os laboratórios, os treinamentos de professores e o Programa Livro-Texto (PLT), à disposição de todos eles, são aspectos que garantem o alinhamento da Missão com os Valores da Anhanguera (RRS, 2011, p. 7).

⁹⁴ A citação refere-se à aquisição da Universidade Bandeirantes (UNIBAN), comentada a seguir.

⁹⁵ Em 2012, prazo que finda esta pesquisa, foram registrados mais de 7 milhões de alunos matriculados na educação superior no Brasil (BRASIL. MEC/Inep, 2012).

Encerrando 2011, o Grupo Anhanguera já era responsável por cerca de 5% de alunos na educação superior particular. Esses alunos são atendidos em uma rede de 73 unidades espalhadas por oito estados e pelo Distrito Federal e que se mantém em 2012. Em termos de alunos matriculados no Grupo, vale ressaltar que em 2010 eram em torno de 301 mil, assim em 2011 houve um aumento de 19% em relação ao ano anterior. A Instituição também contabilizou um número recorde de inscrições em seu vestibular, com 45 mil candidatos, 22% acima do registrado no ano anterior (RRS, 2011, p. 12).

Segundo Braga (2011a) esse aumento no número de alunos matriculados é atribuído aos valores de mensalidade⁹⁶ abaixo dos R\$ 300,00, que repercutiram positivamente na evolução das taxas de crescimento da demanda do ensino superior. O mesmo relatório Braga (2011) assinala que quanto mais acessível o valor das mensalidades dos cursos das IES brasileiras, maior a possibilidade de ingresso dos alunos à educação superior, uma vez que “[...] os gastos com matrículas e mensalidades representaram 78% do total de gastos com educação das famílias brasileiras em 2011” (RRS, 2011, p. 20).

De acordo com o RRS (2012, p. 25), no Brasil, entre as famílias com “[...] renda superior a cinco salários mínimos, o percentual de jovens de 18 a 24 anos que cursam o ensino superior está acima de 50%, ao passo que entre as famílias com renda média inferior a três salários este percentual cai para menos de 15%”.

Segundo o RRS (2009, p. 9), as análises conduzidas pelo Instituto de Pesquisa Data Popular, com base em informações da Pesquisa de Orçamento Familiar do IBGE,

Os gastos dos brasileiros com educação cresceram 4,4 vezes nos últimos oito anos. O maior crescimento, de 8,6 vezes, ocorreu na classe C. Observando os gastos de forma geral, a classe C, que em 2002 respondia por 25,8% dos gastos dos brasileiros, em 2010 passou a responder por 41,35%, isoladamente, a que mais consome no Brasil. Por sua vez, as classes D e E passaram a consumir 4,2 vezes mais, no mesmo período sendo responsáveis por 15,7% dos gastos totais dos brasileiros.

⁹⁶ Amaral (2003a, p. 221 e 235) afirma que “Para sobreviver, as IES privadas dependem quase exclusivamente das mensalidades dos cursos de graduação. São raras as IES privadas com dependência orçamentária menor que 90% das anuidades estudantis. As contribuições provenientes de cursos de pós-graduação *lato sensu*, são responsáveis por uma parcela que varia de 1% a 6% do orçamento”.

Esse é um dos grandes propósitos do Grupo, desde a sua entrada no mercado de educação superior, trazer este nível de ensino para este público. Para alcançar tal objetivo adota, em suas políticas institucionais, estratégia de preços e serviços diferenciados da concorrência, buscando torná-los cada vez mais acessíveis para esta classe trabalhadora.

Além desse constante desafio em se manter competitivo no mercado, o ano de 2012 trouxe, para o Grupo, outros a serem vencidos, no que tange aos altos investimentos realizados, no sentido de integrar todas as unidades recém-adquiridas. Eram unidades que apresentavam características diferentes, tanto geográficas quanto de porte, razão do não investimento, do Grupo, nesse ano, em novas aquisições (RRS, 2013). No entanto, os resultados do Grupo foram, mais uma vez, positivos como segue:

[...] confirmando os sólidos fundamentos de seu modelo de negócios com o forte crescimento em novos alunos, manutenção de índices saudáveis em retenção de alunos, qualidade reconhecida com a melhora nas avaliações do MEC, expansão de margens nos campi existentes e expansão significativa de margens nos campus recém-adquiridos, crescimento da base de alunos no FIES e melhorias nos índices de Contas a Receber (RDF, 2012, p.12).

Quanto aos números, constata-se que foi mais um ano de aumentos expressivos. De acordo com RRS (2012, p. 12)⁹⁷, o Grupo teve um número recorde de inscritos no processo seletivo e

[...] o ciclo de captação de 2012 foi novamente um marco, mais de 209 mil novos alunos, um número 20% superior quando comparado a 2011. Encerramos o ano com um forte crescimento no número geral de alunos matriculados, índices saudáveis em retenção de alunos, expansão significativa com *campi* recém-adquiridos e crescimento da base de alunos no FIES, que superou a marca de 60 mil alunos, sendo que em 2011, o número não passou de 24 mil, e do ProUni mais de 40 mil, consolidando-a como a IES com maior número de alunos com financiamento do FIES e bolsas do ProUni, no Brasil.

Esse crescimento da base de alunos, oriundos do financiamento estudantil e de bolsas de estudo públicos, permite ao setor privado uma série de vantagens. As IES

⁹⁷ Desde 2009, a publicação do Relatório de Responsabilidade Social da Anhanguera é realizada com base nas diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI) uma metodologia internacional de reporte, que visa à divulgação de informações transparentes e comparáveis no desempenho de sustentabilidade ao longo dos anos e entre organizações dos diversos setores de atividade (RRS, 2012, p. 6). “Esta rede global de *multistakeholder* reúne representantes de governos, empresas e entidades civis, com sede em Amsterdã, Holanda” (RRS, 2011, p. 4).

privadas ganham quando têm suas vagas ociosas preenchidas por esses alunos financiados pelas verbas públicas, ganham em isenção fiscal (Imposto de Renda Pessoa Jurídica IRPJ, Contribuição sobre Lucro Líquido - CSLL e Contribuição para financiamento da seguridade social - Cofins) por fazer parte dessa parceria com o setor público e, por último, ganham com mais alunos utilizando os serviços oferecidos pelo Grupo, sem correr o risco da inadimplência pois os valores são depositados pelo governo à mantenedora. Segundo Maia (2009), esses programas de financiamento como o FIES e o ProUni representam uma excelente oportunidade de crescimento para as IES privadas ameaçadas pelo peso das vagas excessivas.

A Anhanguera Educacional, pela sua atuação no mercado, é uma das maiores instituições de Ensino do mundo em número de alunos e uma das maiores empresas de capital aberto do setor de educação no Brasil em termos de valor de mercado. Em 31 de dezembro de 2012, seu valor era de R\$ 5,04 bilhões, segundo dados da BM&FBovespa, sendo responsável por 8,3% do mercado brasileiro de educação privada (HOPER, 2012), tendo sido novamente considerada a “Marca mais valiosa em Educação pela *Brand Analytic/Millward Brown* (RRS, 2012, p. 18).

A instituição fechou o ano com mais de 400 mil alunos, conforme tabela 8 a seguir, entre alunos de graduação, ensino a distância e pós-graduação.

Tabela 8 - Número de alunos Anhanguera Graduação Presencial e EAD, LFG e Pós-Graduação (em milhares)

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Graduação Presencial	43	123	132	149	218	258
Graduação EAD	-	28	35	50	57	88
LFG	-	-	77	83	60	56
Pós-Graduação	3	7	11	13	16	27

Fonte: Anhanguera (2014a).

De acordo com o RRS (2012, p. 18), em 2012, o número de alunos da IES chegou a “[...] 278,2 mil nos campos e 132,9 nos polos de EAD” Sua receita líquida nesse ano foi de [...] de R\$ 1.607,4 milhões, um crescimento de 30,5% na comparação com 2011, devido ao aumento de 22,2% no número médio de alunos. O lucro bruto foi de R\$ 680,7 milhões, 26,9% superior a 2011” (RRS, 2012, p. 52-53).

O Grupo Anhanguera Educacional, desde sua origem na cidade de Leme/SP até hoje, organizou seu *business plan* para atender às expectativas de crescimento e expansão no mercado da educação superior, focado em um binômio de resultados e sucesso. Esse binômio foi potencializado, principalmente, pela sua entrada na BM&FBovespa, pelo aporte de capital recebido dos investidores, nacionais e estrangeiros, pela participação no processo de F&A, pela parceria com o setor público, por meio do financiamento estudantil e do ProUni, enfim por todas as ações e negociações realizadas ao longo dos seis anos de pesquisa que esta tese contempla.

2.3 O processo de fusões e aquisições do Grupo Anhanguera no período de 2007 a 2012

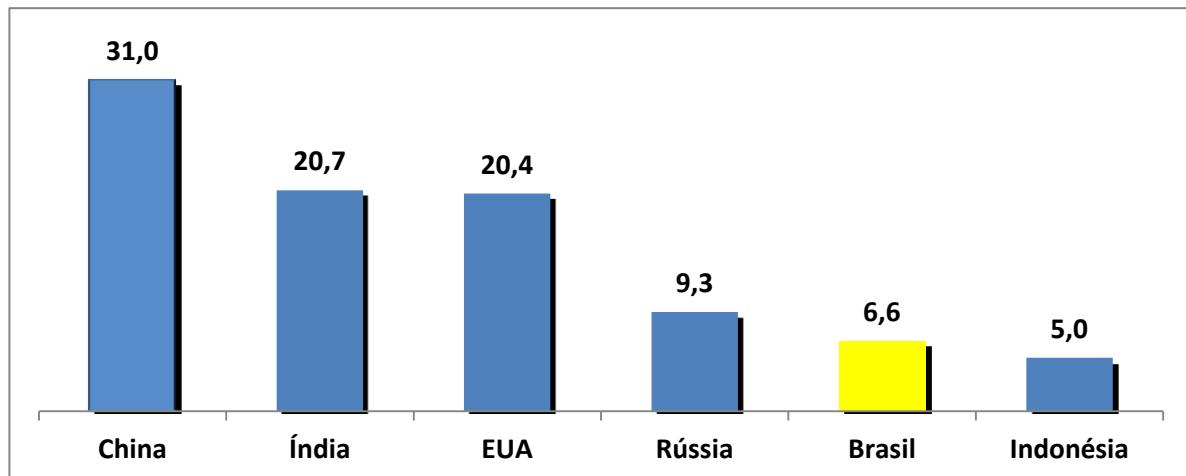
Salienta-se, dentre as diversas alterações adotadas na educação superior brasileira, a oligoplização do setor fomentado pelo recente processo de fusão/aquisição das IES particulares (OLIVEIRA, 2009, CHAVES, 2010), seguiu uma tendência mundial. Hiller (2012, p. 59) assevera que:

O que estamos vendo de uns anos para cá é uma forma de crescer mais simples: comprar outras empresas. Nos últimos 20 anos, assistimos a um gigante volume de fusões e aquisições de grandes marcas no mercado. Comprando outra marca, é possível ganhar *market share* [participação de mercado] de forma menos cansativa e menos desgastante.

O volume de aquisições e fusões resulta segundo Oliveira (2009, p. 740), “[...] na transformação da educação em objeto do interesse do grande capital, ocasionando uma crescente comercialização do setor”, principalmente pela entrada dos fundos de investimentos de capitais nacionais e internacionais. A entrada desses fundos é um endosso ao processo mercantil da educação superior facilitada pela política neoliberal, cuja base está calçada, segundo Soares (2009, p. 15) “[...] na ideia central do livre jogo das forças de mercado. O modelo neoliberal propõe para América Latina a liberalização comercial e financeira a todo custo”.

Essa política econômica neoliberal fomentou a expansão da educação superior, transformando o Brasil, segundo Global Education Digest 2012 da UNESCO, “[...] no quinto maior mercado de ensino superior do mundo”

Gráfico 6 - Número de matrículas no ensino superior privado 2010 (milhões)



Fonte: Anhanguera (2014b).

Neste mercado educacional insere-se Grupo Anhanguera, uma das maiores intituições do ensino superior do mundo (RRS, 2013, p.4).

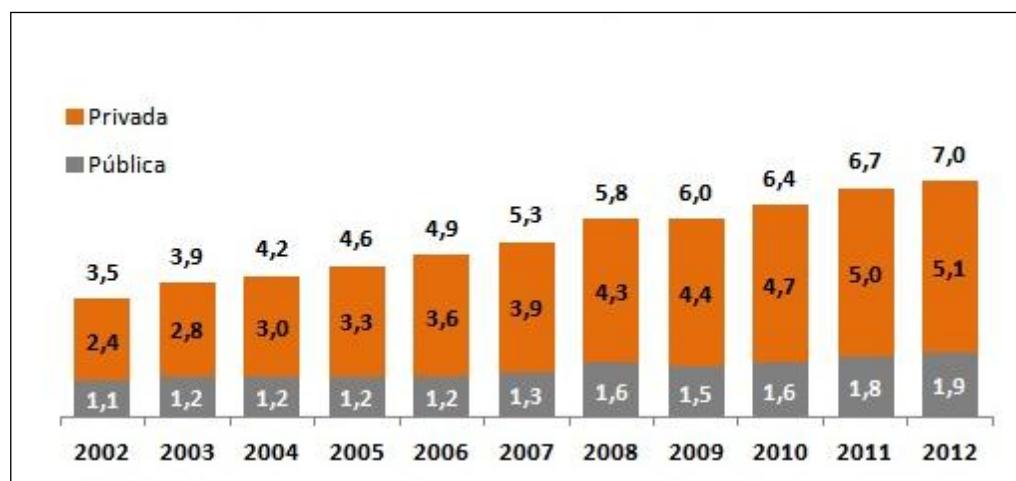
Na perspectiva do capital e do Estado, o setor da educação superior, é relevante para a economia brasileira, principalmente, com o crescimento das IES que continuam seu processo expansionista. Esse fato consolida-se pela sua capacidade em “[...] se adaptar às crescentes exigências por novas habilidades e competências impostas pelas forças da globalização” (RAMIREZ, 2011, p. 35), especialmente as IES com fins lucrativos que passaram a contar com o aporte do capital financeiro para sua expansão. Sobre a importância desse setor, Mizne (2004, p. 27) explica:

Em 30 países estudados, ricos e pobres, na Europa, nas Américas e na Ásia, o gasto governamental com educação já é bastante representativo, ficando entre 4 a 7% do Produto Interno Bruto (no Brasil é 5.2%). Negociar um aumento desse percentual é tradicionalmente difícil. Com isso, o capital que estará disponível para financiar o crescimento do setor de educação virá do setor privado e, cada vez mais, com a participação do mercado financeiro. Já observamos isso nos Estados Unidos, com sete grupos educacionais listados em bolsa que já atingiram valor de mercado acima de US\$ 1 bilhão e também no Brasil, com dois terços dos alunos universitários já estudando em escolas particulares.

Essa tendência de financeirização da educação, “[...] denominado pelos consultores dos negócios educacionais como era das consolidações, marcada pela concentração institucional” (VALE, 2010, p.1) é um processo irreversível como demonstrado na citação de Mizne (2004). A entrada do capital financeiro na educação superior, juntamente com a presença do financiamento público, potencializaram a expansão das IES privadas ocasionando, consequentemente, o aumento no número de alunos matriculados.

Esse aumento no setor privado, segundo dados do Hoper (2014, p. 20) de 2,4 milhões de alunos, em 2002, aumentou para 3,6 milhões em 2007, gerando o interesse da participação de capital financeiro nas transações, pois a educação superior, como negócio, passou a ser atrativa para os investidores. Uma comprovação é a evolução na taxa de matrículas, como mostra o gráfico 6 a seguir.

Gráfico 7 - Evolução de matrículas no ensino superior público e privado (milhões)⁽¹⁾



Fonte: Anhanguera. Relações com os investidores (2014b).

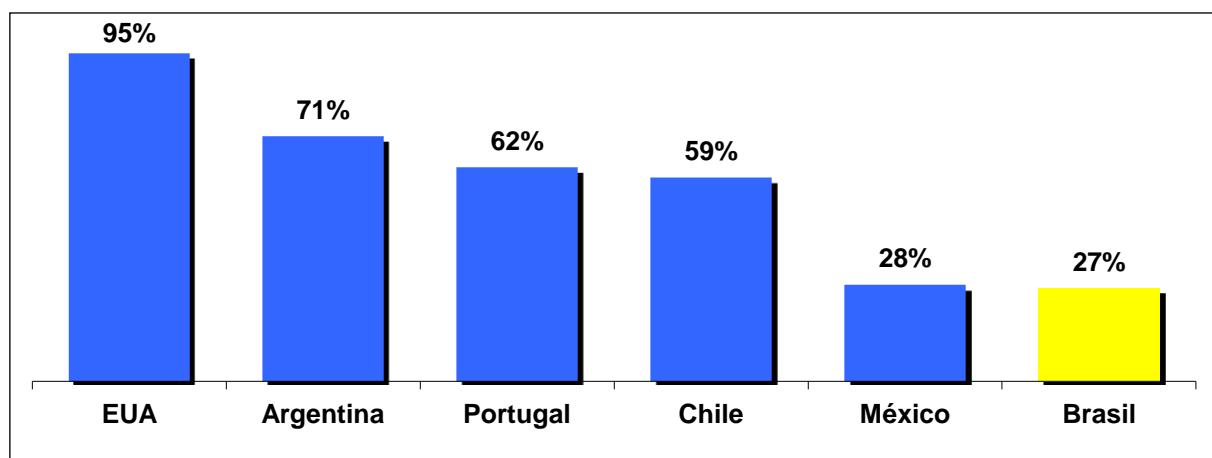
Legenda: ⁽¹⁾ Considera total de alunos matriculados em cursos de graduação e EAD.

No período de 2002 a 2012, conforme o gráfico 6, constatou-se um crescimento de 130% no crescimento de matrículas do ensino superior privado, sendo que, após a inserção das IES na BM&FBovespa, de 2007 (3,9 milhões) a 2012 (5,1 milhões), o crescimento foi de 33%.

O gráfico 6 mostra a evolução da taxa de matrículas, embora ascendente verifica-se, pelo gráfico 7, a seguir, que ainda há margem para expansão. Comparado a outros países, em 2010, o Brasil é o último no ranking com a taxa bruta de 27%, atrás

de países como México, Chile, Portugal, Portugal, Argentina e EUA. Silva (2012, p. 30) traz uma avaliação de Rodrigo Galindo, presidente da Kroton, quando afirma que “[...] há dois fatores que devem continuar estimulando o mercado: a demanda e a fragmentação do setor”. Galindo lembra ainda que apenas 30% da taxa bruta dos alunos entre 18 e 24 anos têm acesso à universidade no Brasil, enquanto nos Estados Unidos a proporção de estudantes no ensino superior chega a 80%.

Gráfico 8 - Taxa bruta de alunos ingressantes no ensino superior (%)



Fonte: Anhanguera (2014b)

Essa possibilidade de crescimento no setor acentua o interesse dos investidores. Um dos sócios do fundo de investimento *Actis*, fundo britânico que adquiriu parte da escola de inglês CNA e do Grupo Cruzeiro do Sul Educacional, com sede em São Paulo, Chu Kong, afirma que “[...] o mercado é bastante promissor para investir e existem muitas instituições interessantes e matéria-prima para os próximos dez anos” (SILVA, 2012, p. 33).

Desde 2007, o mercado da educação superior privada, com fins lucrativos, vem passando por alguns contextos diferenciados, como discorre Carlos Monteiro, presidente do grupo CM Consultoria, em entrevista à Silva (2012, p. 30):

No começo se caracterizou pela ausência de barreiras, o que facilita o aparecimento de novos *players* até meados de 2005. Então o setor se expandiu e ingressou no segundo e atual estágio, em que as maiores incorporam as menores. No próximo estágio, o ensino superior estará consolidado com poucos *players* na liderança do mercado. Depois disso, irá para o quarto estágio, em que a principal característica será megafusão entre os grandes grupos. Haverá uma hora em que os grandes só vão se interessar por outros grandes para obter poder de fogo para competir.

Isso significa que, à medida que ocorrerem as megafusões, aumentando o poder dos grandes grupos oligopolizados, poderá ocorrer a monopolização da oferta da educação superior no mercado educacional. A concentração da educação nas mãos de grandes empresas afetará a livre concorrência, uma concorrência que será cada vez menor, representando um problema mercadológico para o setor.

Entretanto, para minimizar essa concentração de IES, o mercado conta com o Conselho de Administração e Defesa Econômica (CADE), que analisa os custos e benefícios dos atos de concentração, quando as F&A entre as IES privadas no Brasil são anunciadas.

O CADE, como um órgão regulador do governo, tem como papel evitar no País práticas que possam monopolizar o mercado, tanto na questão de produtos, quanto de serviços. Segundo o *site* oficial do órgão seu objetivo é

[...] preservar e defender a livre concorrência no mercado brasileiro, de forma a processar empresas que estejam fazendo políticas de preço coordenadas, fusões de grande porte ou qualquer situação onde uma empresa tenha uma grande fatia de mercado e aja de forma denominada como anticompetitiva. (CADE, 2013)

Dessa forma, para proteger o mercado e procurar não ferir o princípio da concorrência, antes da aprovação final de qualquer transação entre empresas, o Conselho analisa todo o processo e se achar necessário impõe restrições que devem ser cumpridas, a fim de que a negociação seja aprovada.

Quando há um processo de F&A considerado pelo CADE como anticompetitivo, sua aprovação é confirmada após cumprir todas as exigências estipuladas pelo órgão. No caso da fusão entre a Kroton e a Anhanguera, uma das exigências para a concretização dessa megafusão atingiu, principalmente, o ensino a distância, pois a empresa que irá ser resultante da fusão, terá que vender o Centro Universitário Leonardo da Vinci (Uniasselvi), duas IES com cursos presenciais em Rondonópolis e Cuiabá (MT). Além disso, nos mercados citados, onde essa solução não for o suficiente, e a Kroton e a Anhanguera possuírem cursos, essas IES deverão encerrar as atividades da maior instituição e congelar as matrículas por parte da segunda até que a concorrência seja suficiente. Segundo Marchesini (2014, s./p.) “[...] outra imposição do CADE é sobre as metas substanciais de qualidade para a empresa. Uma delas é a exigência de 80% dos seus docentes com título de mestre ou doutor”.

É fundamental a atuação de um órgão regulador, como é o caso do CADE, sobre as ações desses mercados oligopólicos, em que poucas empresas detêm o poder sobre alguns setores, dentre eles, a educação. Essa ação regulatória poderá minimizar os resultados indesejáveis provindos do poder dessas empresas, como exemplo, a ameaça à livre concorrência de mercado e a concentração de alunos nessas IES. Nesse contexto, o que se destaca é o risco da monopolização, visto que à medida que ocorrem as megafusões, cada vez menos empresas estarão comandando o mercado, o que exigirá ainda mais foco na regulação sobre o poder de mercado dessas IES.

Ainda no contexto da oligopolização da educação superior privada, em termos de consolidação, pode-se dizer que o setor está vivendo sua terceira etapa com a presença de poucos *players* no mercado, como visto até 2012, e trilhando o caminho para o quarto estágio⁹⁸, quando Carlos Monteiro aponta para a possibilidade das megafusões.

Considerando as ações da Anhanguera, verifica-se que o Grupo já passou pelo segundo estágio, com aquisições iniciadas antes mesmo de sua entrada no mercado de ações, em 2006, quando o Grupo fez poucas, porém estratégicas aquisições apontadas a seguir por Oliveira (2009). Esse processo contribuiu para a diminuição da concorrência, quando IES menores foram adquiridas, direcionando o mercado para o terceiro estágio. Por último, em 2012, o Grupo estava a caminho de mais um estágio, ou seja, da megafusão com a Kroton.

Oliveira (2009, p. 746) assinala as aquisições do Grupo em 2006:

- Em novembro de 2006, a ILAN, mantenedora da Faculdade Latino Americana (FLA), localizada na cidade de Anápolis, no estado de Goiás, comprada por R\$ 29,4 milhões;
- Em dezembro de 2006, as Faculdades Integradas de Jacareí e a Faculdade Maria Augusta, mantidas pela Sapiens e Jacareiense, localizadas na cidade de Jacareí, comprada por R\$ 3,725 milhões.

Essas duas novas unidades, acrescidas ao Grupo, proporcionaram mais de seis mil alunos novos para suas estatísticas de universitários: a ILAN, a maior faculdade da cidade de Anápolis, localizada no estado de Goiás possuía 4.826 alunos e as Faculdades de Jacareí, localizadas na cidade de igual nome, apresentavam, em média, 1.887 alunos. Ao final de 2006, a Anhanguera contava

⁹⁸ O quarto estágio foi efetivado com a aprovação, pelo CADE, da megafusão entre Kroton e Anhanguera S.A., em maio de 2014.

com 24.521 estudantes matriculados e, com mais essas aquisições, o Grupo passou a ter na região do Vale do Paraíba um total de três unidades o que permitiu ganhos de escala operacionais e mercadológicos (RDF, 2007, p. 4).

A partir das transações em questão, o Grupo definiu um planejamento estratégico, contratando auditoria (empresa de serviços auxiliares) de renome e assessoria jurídica para conferir máxima transparência às suas operações. Cercou-se também de todos os cuidados para seu lançamento no mercado de ações e com a experiência adquirida em 2006 fez mais uma aquisição. “[...] em fevereiro de 2007, o Centro Hispano-Brasileiro, mantenedor da UNIBERO, localizado na cidade de São Paulo, estado de São Paulo, foi comprado por R\$ 15,97 milhões” (OLIVEIRA, 2009, p. 746).

Mesmo que as aquisições tragam dificuldades de ajustes, as F&A, do Grupo, não cessaram, pois havia outros interesses em questão, como ampliar o número de alunos para aumentar a lucratividade e ampliar o oferecimento de cursos sem precisar passar pelo processo de credenciamento do MEC.

A integração das aquisições realizadas em 2006 e a realização das aquisições do Centro Universitário Ibero Americano - Unibero, em São Paulo e da Sociedade Fênix, em Bauru, representaram crescimento no número de alunos e oportunidade de entrada em mercados estratégicos para a Anhanguera. A primeira aquisição, Unibero, concluída em fevereiro, representa para a empresa a entrada na cidade de São Paulo, maior mercado de ensino superior do país [com 429 mil alunos*]. Por meio do Centro Universitário Unibero, a empresa poderá implantar novos cursos e campus na cidade, sem necessidade de passar por novo processo de credenciamento no Ministério da Educação. A aquisição da Fênix representa a continuidade da estratégia de consolidação da presença da empresa no interior de São Paulo, sendo Bauru um dos mercados mais atrativos nesta região (RRS, 2007, p. 2).

Após abertura da sua *Initial Public Offering* (IPO), com o aporte recebido, começavam-se as grandes movimentações no Grupo quanto ao processo de F&A. Iniciou-se, a partir de então, a reconfiguração da educação superior.

- Em março de 2007, a União Fênix de Educação e Cultura, mantenedora das Faculdades Fênix de Bauru (FAFEB) e do Instituto Superior de Educação Fênix (ISEFEB), adquirida por R\$ 6,5 milhões;⁹⁹

⁹⁹ Informação veiculada no site Anhanguera-Relação com Investidores- “A Anhanguera Educacional Participações S.A. (Companhia”), em cumprimento ao previsto no artigo 157, §4º, da Lei nº

- Em abril de 2007, as Faculdades Integradas da Zona Oeste (FIZO), adquiridas por R\$ 18,2 milhões;
- Em julho de 2007, a Sociedade Educacional Noiva do Mar, mantenedora da Faculdade Atlântico Sul, de Pelotas (RS) e da Faculdade Atlântico Sul, de Rio Grande (RS), adquiridas por R\$ 16,84 milhões;
- Em outubro de 2007¹⁰⁰, a Universidade Regional do Pantanal (UNIDERP) de Campo Grande (MS) e mais cinco instituições do Grupo Pedro Chaves Santos Filho, de Mato Grosso do Sul, as Faculdades Integradas de Ponta Porã, Faculdades Dourados, Instituto de Ensino Superior de Dourados, Centro Universitário de Campo Grande e as Faculdades Integradas de Rio Verde, adquiridas por R\$ 246,8 milhões;
- Em dezembro de 2007, o Instituto de Ensino Superior Senador Fláquer, de Santo André (SP), sociedade mantenedora do Centro Universitário de Santo André (UNI-A), adquirido por R\$ 59,9 milhões (OLIVEIRA, 2009, p. 745).

A última aquisição em Santo André foi importante, segundo *site* oficial do Grupo, pois aumentou sua participação na região metropolitana de São Paulo que abrange 39 municípios com um total de 19 milhões de habitantes e mais de 580 mil matrículas no Ensino Superior. Santo André é considerada o quarto maior mercado de Ensino Superior do Estado de São Paulo, em número de matrículas. A UNI-A é um Centro Universitário e possui autonomia para abertura de cursos, de vagas e de *campi* na cidade de Santo André (ANHANGUERA. Aquisição UNIA-A, 2007).

Outra aquisição, em 2007, que merece destaque foi a ocorrida em março, quando o Grupo adquiriu 70% de um conglomerado de escolas superiores do interior do estado de São Paulo, com mais de 20 mil alunos em quatro faculdades e um centro universitário. Essa transação foi a de maior impacto no setor da educação superior da época e só foi possível de ser concretizada pelo aporte recebido de um fundo administrado pelo Banco Pátria, que investiu 12 milhões de dólares no Grupo.

6.404/76 e ao disposto na Instrução CVM nº 358/02, e, em linha com a informação divulgada no comunicado ao mercado publicado em 01 de março de 2007, comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral que, na noite de 09 de março de 2007, adquiriu a totalidade do capital social da União Fênix de Educação e Cultura Ltda., sociedade mantenedora da Faculdade Fênix de Bauru – FAFEB e do Instituto Superior de Educação Fênix de Bauru - ISEFEB (“Fênix”), pelo valor final de R\$6,5 milhões. A Fênix é uma instituição de ensino superior que atua na cidade de Bauru (SP).12 de março de 2007.Ricardo Leonel Scavazza/Diretor Vice Presidente Operacional e de Relações com Investidores (ANHANGUERA. Relações com investidores. Notícias, 2007).

¹⁰⁰ De acordo com o RF de dezembro de 2007 e 2006 (2008, p.39) “Em 01 de outubro de 2007 a Anhanguera Educacional Participações (AESAPAR) adquiriu a totalidade das quotas do capital social das sociedades Centro de Ensino Superior de Campo Grande (CESUP) e todas as suas coligadas”. A formalização da cessão de transferência das quotas dessas sociedades para a AESAPAR foi em 15 de outubro de 2007.

Esse valor foi financiado pelo *International Finance Corporation (IFC)*¹⁰¹, braço empresarial do Banco Mundial, fato explicitado em seu *press release*¹⁰²:

Washington, DC, 27 de junho de 2006 – O International Finance Corporation (IFC), braço do setor privado do Grupo Banco Mundial, anunciou hoje um financiamento de US\$12 milhões para o Fundo de Educação para o Brasil – Fundo de Investimento em Participações (FEBR). O empréstimo do IFC será usado para financiar a expansão de uma instituição de educação pós-secundária, a Anhanguera Educacional (AES), que oferece educação de boa qualidade para alunos de baixa renda. A Anhanguera Educacional é uma instituição com fins lucrativos em rápida expansão no Brasil, que tem por foco os alunos de baixa renda de cidades menores dentro do estado de São Paulo. Atualmente, a IES dirige dez campi em oito cidades, oferecendo cursos de graduação e pós-graduação para mais de 20.000 alunos. (OLIVEIRA, 2009, p. 745).

As instituições financeiras internacionais, como o IFC, têm interesse em dar continuidade a essa tendência de crescimento das IES privadas, à medida que oferecem subsídios para sua ampliação, expansão e modernização no setor. Esses investimentos permitem, inclusive, que a IES abranja e atenda cada vez mais alunos, modernizando e melhorando suas estruturas físicas e suas práticas didático-pedagógicas.

Para que o IFC prosseguisse com seus investimentos no país, foram considerados satisfatórios os fatores como a crença no Grupo Anhanguera e no potencial do mercado educacional brasileiro. Com tal aporte financeiro, o Grupo adentrou novos mercados, ampliando sua base física e marcou presença em estados em que ainda não apresentava qualquer vínculo educacional. Em Mato Grosso do Sul, no mês de outubro de 2007, adquiriu a Universidade para o Desenvolvimento da região do Pantanal (Uniderp). O nome da IES, UNIDERP, foi mantido, para mostrar ao mercado que essa IES de MS “[...] atende a um público diferenciado da Anhanguera, ou seja, atende também ao público classe A e B em função do oferecimento de cursos específicos, como é o caso do curso de Medicina” (SÉCCA; LEAL, 2009, p. 130). Esses autores assinalam que algumas IES fazem uso de marcas diferentes para atingir públicos diferentes.

¹⁰¹ “Antes do Brasil, o IFC investiu em educação privada do México, Chile, Turquia e Nigéria, entre outros” (OLIVEIRA, 2009, p 745).

¹⁰² Segundo Oliveira (2009, p. 745): “[...] a informação estava disponível em: <www.ifc.org>. Acesso em: 14 ago. 2006”.

A história da Uniderp começou na década de 1970, com a criação, pelo empresário Pedro Chaves dos Santos Filho, da Moderna Associação Campograndense de Ensino (MACE) para atuar no ensino fundamental e médio. Em 1974 criou o Centro de Ensino Superior Prof. Plínio Mendes dos Santos (CESUP).

Em 1989, amplia sua atuação no Estado para a cidade de Rio Verde de Mato Grosso - MS. Como consequência de seu próprio desenvolvimento, em 1990, o CESUP solicitou ao então Conselho Federal de Educação, autorização para a transformação do Centro de Ensino Superior Professor Plínio Mendes dos Santos em Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (Uniderp). Tal solicitação teve o reconhecimento da instituição pelo atual Conselho Nacional de Educação pelo Parecer nº 153/96, de 2 de dezembro de 1996, homologado por Decreto Presidencial de 18 de dezembro de 1996. Em 1996 o CESUP foi transformado em Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da região do Pantanal (UNIDERP) e em 2008, com a publicação da Portaria SESu nº 879 em 18 de novembro de 2008, a Uniderp passou a denominar-se Universidade Anhanguera-Uniderp. Além disso, passou a ter a Anhanguera Educacional S.A. como sua entidade mantenedora, por meio da Portaria SESu nº 1.620/09, publicada no Diário Oficial da União em 16 de novembro de 2009 (ANHANGUERA/UNIDERP, 2010, p. 10).

A partir da aquisição da Uniderp e do Centro Universitário de Campo Grande (UNAES), em MS, foi que o Grupo deu “[...] início a sua atuação no ensino a distância, sendo de suma importância para o desenvolvimento de nossa estratégia de expansão no futuro, agregando um promissor novo formato de curso e uma rede de pólos autorizados” (RDF, 2008, p. 3).

Após essas transações e o início de sua atuação em uma modalidade que só cresce no País, EAD, a Anhanguera consolidou-se em dois mercados: em São Paulo, um dos maiores mercados do Brasil, e Mato Grosso do Sul, na região Centro-Oeste. Fato curioso sobre a transação com a Uniderp foi a acirrada disputa com o grupo norte-americano *Laureat International*, que acabou perdendo o negócio no último momento para o Grupo Anhanguera (CM Consultoria, 2007).

Tantas aquisições efetivadas em um curto espaço de tempo tornaram a Anhanguera a “[...] empresa líder em aquisições e fusões de IES, ocupando atualmente a posição de destaque no setor” (CHAVES, 2010, p. 492-493). Ao longo de 2007, foram adicionados 13 novos *campi* à rede de ensino por meio da realização de aquisições, ampliando sua presença em três regiões do país: Centro-Oeste, Sul e

Sudeste. Além disso, também houve crescimento orgânico, com a adição de cinco novos *campi* à sua rede de ensino. De acordo com o RRS (2009, p. 31):

Partindo de 29.028 alunos em 31 dezembro de 2006, a Companhia e suas controladas atingiram o número de 253.576 alunos em 30 de setembro de 2009, tendo captado 107 mil novos alunos de ensino superior somente no ano de 2009. Os recursos captados através das distribuições públicas primárias de units em 2007 e 2008 permitiram o crescimento acelerado da Companhia através da adição de 43 Câmpus (*sic*), dos quais 15 foram fruto de crescimento orgânico, e 28 Câmpus (*sic*), foram objeto de aquisição.

Em 2008, o Grupo Anhanguera, utilizando a base financeira gerada pelas ofertas e vendas de ações na BM&FBovespa, comprou mais 14 IES, conforme Oliveira (2009, p. 743) explica:

- Em fevereiro de 2008, a Instituição Educacional S/S Ltda (Educar), sociedade mantenedora do Instituto de Ensino Superior de Joinville (IESVILLE), da Faculdade de Tecnologia IESVILLE (FATI), da Faculdade de Tecnologia São Carlos (FATESC), do Instituto Superior de Educação de Santa Catarina (ISEC), da Faculdade de Tecnologia de Jaraguá do Sul (FATEJ) e do Instituto Tecnológico de Educação Superior e Pesquisa de Santa Catarina Ltda (INTESC), em Santa Catarina, por R\$ 30 milhões;
- Em fevereiro de 2008, a Sociedade Educacional Garra Ltda., mantenedora das Faculdades Planalto (FARPLAN), em Passo Fundo (RS), por R\$10,3 milhões;
- Em fevereiro de 2008, a Sociedade Educacional de Ensino Superior do Lago, mantenedora da Faculdade de Negócios e Tecnologia da Informação (FACNET), do Distrito Federal, por R\$ 20,5 milhões;
- Em maio de 2008, a Sociedade Brasileira de Ensino Superior, mantenedora da Faculdade Brasileira de Ciências Exatas, Humanas e Sociais e da Faculdade de Tecnologia (FABRAI), por R\$ 10,4 milhões;
- Em maio de 2008, a Sociedade Educacional Sul Santacaetanense, mantenedora da Faculdade Editora Nacional (FAENAC), de São Caetano do Sul, por R\$ 34 milhões;
- Em maio de 2008, a Sociedade de Ensino Superior Itapecerica da Serra SS Ltda., mantenedora da Faculdade Regional de Itapecerica da Serra (FRIS), por R\$ 3,5 milhões;
- Em junho de 2008, o Centro de Ensino Superior de Rondonópolis (CESUR), Mato Grosso, por R\$ 13,7 milhões;
- Em julho de 2008, a Instituição de Ensino Superior de Sertãozinho, mantenedora da Faculdade de Sertãozinho (FASERT-SP), por R\$ 2,6 milhões;
- Em setembro de 2008, a Sociedade Brasil Central de Educação e Cultura (SBCEC), mantenedora de seis instituições de ensino denominadas Faculdade JK, de Brasília, por R\$ 31,3 milhões;

- Em setembro de 2008, o Centro de Ensino Unificado de Taguatinga, mantenedor da Faculdade Santa Terezinha, por R\$ 5,3 milhões;
- Em setembro de 2008, a Pioneira Educacional Ltda., mantenedora da Faculdade Taboão da Serra, do Cursinho Universitário Taboão da Serra, do Colégio Universitário de Taboão da Serra, do Colégio Universitário de Taboão Ensino Fundamental e da Escola de Educação Infantil Universitário Junior Taboão da Serra. O valor total do negócio foi de R\$ 71,75 milhões, sendo R\$ 32,55 milhões referentes à aquisição da operação de ensino superior, R\$ 6,7 milhões referentes à aquisição da operação do colégio e cursinho, e R\$ 32,5 milhões referentes à aquisição do imóvel operacional;
- Em outubro de 2008, a Sociedade Educacional Caxias do Sul Ltda, Faculdade Kantun e Soc. Educ. Centro America, na cidade de Caxias do Sul, RS, por R\$ 3,3 milhões.

Segundo Carbonari Netto (2008) todas essas aquisições foram efetuadas com o valor oriundo de sua captação na BM&FBovespa. Em 2008, totalizaram-se 39 fusões, sendo 26 a mais se comparadas ao ano de 2007, quando ocorreram apenas 13 fusões (CM Consultoria, 2014). Desse montante de 39 transações, coube ao Grupo o número de 27 (13 em 2008 e 14 em 2009).

Com as fusões em 2008, o Grupo expandiu suas atividades para o ensino profissionalizante, com a compra de 30% da rede Microlins, localizada na cidade de Lins/SP, detentora de aproximadamente 500 mil alunos, pagando pela aquisição o valor de R\$ 25,2 milhões (VALOR ONLINE, 2007) das redes de idiomas *Wizard* e *Skill* e de uma cadeia de escolas profissionalizantes, pelo valor de R\$ 33,7 milhões. De acordo com o RRS (2009, p. 30) “a Anhanguera administra uma rede de mais de 650 Centros de ensino profissionalizante operados em forma de franquia”.

Em outubro de 2008, o grupo adquiriu a rede Luiz Flávio Gomes¹⁰³ (LFG), por R\$ 180 milhões, expandindo-se dessa vez para o ensino a distância. A rede LFG é especializada em cursos preparatórios para concursos públicos e Exame da OAB e, na época da negociação, possuía 70 mil alunos, matriculados em 62 cursos oferecidos em seus 322 polos de ensino a distância.

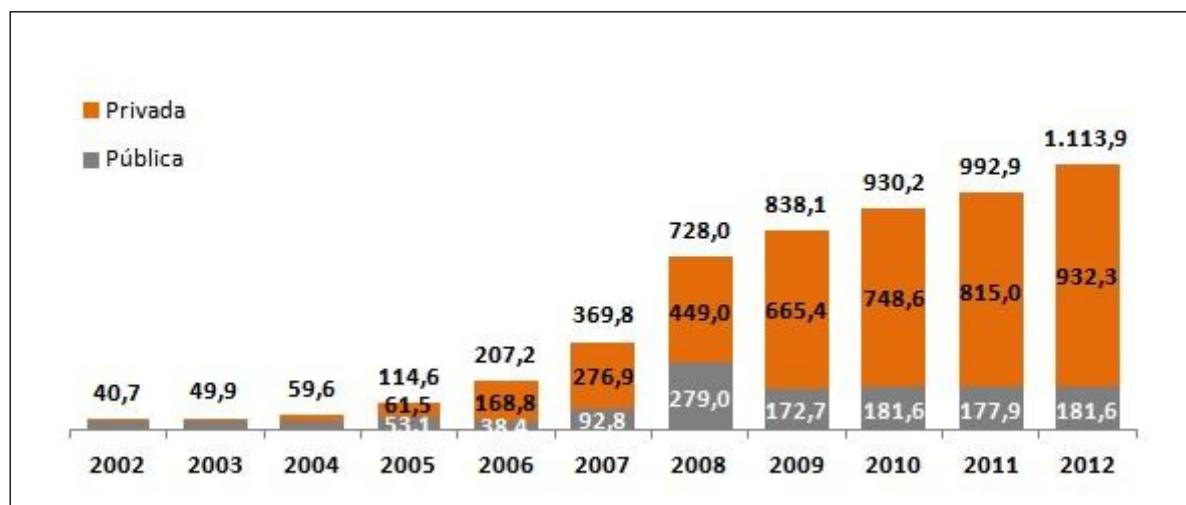
Sobre a LFG, Silva (2012, p. 33) garante que “[...] se o movimento de F&A é estimulado pelo objetivo de atender à demanda e conquistar ganhos de escala, o

¹⁰³ “A Rede de Ensino LFG, fundada por Luiz Flávio Gomes, jurista e cientista criminal, foi pioneira no ensino via satélite, permitindo a transmissão de aulas ao vivo para todos os estados brasileiros. A instituição é reconhecida em todo território nacional como especialista em preparatórios para carreiras públicas e exame da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)”. Disponível em: <<http://www.lfg.com.br>>. Acesso em: 11 set. 2012.

investimento na educação a distância (EAD)¹⁰⁴ é a melhor forma de alcançar tal meta”. Isso porque a educação *online*, além de ser menos custosa do que a educação presencial é bem mais conveniente, permitindo que as pessoas sejam capazes de aprender e estudar quando e onde quiserem, facilitando, inclusive, conciliar trabalho, família e estudo. Sintetizando, tem-se “[...] flexibilidade de tempo, flexibilidade de espaço, flexibilidade de ritmo e personalização da relação de ensino e aprendizagem: eis as veredas abertas pela EAD” (SATHLER, 2011, p, 174).

O gráfico 8 apresenta o demonstrativo da evolução das matrículas em cursos de educação superior a distância, no período de 2002 a 2012.

Gráfico 9 - Evolução de matrículas em cursos da educação superior a distância- pública e privada (milhares)



Fonte: Anhanguera. Relação com Investidores. Histórico (2014).

Dimensionando o crescimento do número de alunos, utilizando a modalidade de ensino a distância no Brasil, o gráfico 8 mostra o crescimento expressivo no número de taxas de matrículas registrado no Brasil. De 2002, com 40 mil alunos, nas instituições públicas e privadas, o país alcançou, em 2012, o total de um milhão de alunos, sendo mais de 900 mil nas IES privadas. Ressalta-se que, no ano de 2008, o aumento foi representativo quanto ao crescimento nas IES públicas (279 mil alunos matriculados) em função da entrada da Universidade Aberta do Brasil

¹⁰⁴ Ramirez (2011. p. 36) afirma que “recente relatório do Depto de Educação dos EUA aponta que alunos com todas ou parte das aulas online tiveram, em média, um desempenho melhor do que aqueles que fizeram o mesmo curso por meio do ensino presencial tradicional”.

(UAB). Esse início representou um salto de 190% nas matrículas, de 2007 a 2008. Segundo o *site* da CAPES (2015),

[...] a universidade aberta é um sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da educação a distância. O público em geral é atendido, mas os professores que atuam na educação básica têm prioridade de formação, seguidos dos dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos estados, municípios e do Distrito Federal.

De 2012, em relação a 2011, tal modalidade educacional registrou aumento de 12,2% contra 3,1% nos cursos presenciais, passando a representar mais de 15% do total de matrículas em graduação, com a maioria dos matriculados (40,4%) cursando licenciatura. Os que optaram por bacharelados são 32,3%, e por tecnólogos, 27,3% (INEP, 2013).

Se considerarmos o período que essa pesquisa comprehende, de 2007 a 2012, somente no setor privado, constata-se um crescimento no número de alunos na EAD de 40%. Assim como na modalidade presencial, observa-se que o setor privado é predominante também no oferecimento do ensino a distância. Analisando apenas os números do ano de 2012, o setor privado atende 250% a mais que o setor público.

A crescente importância da educação a distância no cenário educacional, pelos motivos expostos, contribui para o crescimento significativo dessa modalidade, conforme salienta Costa (2010, s/p.):

O crescimento do ensino superior em Educação a Distância (EAD) tem números impressionantes. Segundo dados do Ministério da Educação (MEC) entre 2003 e 2008, as matrículas aumentaram mais de 15 vezes, saindo de 49.911 para 761 mil. A estimativa do MEC era alcançar um milhão de matrículas em 2009. Mas o que faz tantas pessoas optarem por uma graduação não presencial? Especialistas apontam que a conveniência de poder estudar em qualquer lugar, a qualquer hora e dependendo totalmente da organização própria são os principais atrativos do público de EAD - adultos, com a vida profissional encaminhada e que sentem necessidade de adquirir uma especialização ou ampliar a que já têm.

A EAD representa justamente a possibilidade de um processo de ensino e aprendizagem que ofereça flexibilidade nos aspectos de tempo, espaço e formas de construir o conhecimento, o que faz com que a modalidade tenha a adesão de um público cada vez maior e diferenciado. Isso resulta na criação de novas unidades e cursos, a fim de atender a esse público que demanda acesso a EAD. O Grupo Anhanguera também se expande em vista dessa procura cada vez maior de pessoas de diversas regiões e com diferentes necessidades aos cursos dessa modalidade.

A procura por essa modalidade, principalmente pelos custos serem mais acessíveis, faz crescer, vertiginosamente, a oferta desses cursos, emergindo uma crítica de Segenreich (2006, p. 168) sobre o caráter mercantil que a EAD está assumindo no país. A autora afirma que na EAD “[...] deixou de ser majoritária a presença das universidades públicas entre as instituições credenciadas pelo MEC; esta inversão da balança entre público e privado tende a se acentuar”. Consequentemente, evidencia-se no ensino a distância a mesma trajetória do ensino presencial, quando esse tipo de ensino passou a ser ofertado, predominantemente, pela via privada e não mais pelo setor público.

Nesse contexto, infere-se, portanto, que a aquisição realizada pelo Grupo Anhanguera do grupo LFG foi estratégica, uma vez que o Grupo tinha conhecimento da plena expansão do mercado e de suas possibilidades de crescimento. Tal compra surgiu como opção para aumentar a inserção do Grupo no ensino superior a distância¹⁰⁵ no país possibilitando, ao Grupo, marcar presença em diversos estados da federação e na maior plataforma de ensino profissional das Américas, respondendo por cursos voltados aos centros de formação profissional, polos de EAD e *campi* tradicionais (CM Consultoria, 2008).

De acordo com a CM Consultoria (2010, s./p.), “as aquisições de participação na LFG e na Microlins tornaram-se diferenciais competitivos que transformaram a companhia em uma das maiores instituições de ensino privado do Brasil”, pelo número de alunos que agrega, como assevera Ferro (2013, p. 13):

[...] com as aquisições e fusões realizadas pela Aesapar, entre os anos de 2007 e 2008, esta Companhia compôs um quadro de 107.600 mil alunos. No interior deste quadro tem-se a Universidade

¹⁰⁵ Essa modalidade a distância é tão importante para o Grupo Anhanguera que, em 2012, “contratou o professor Idalberto Chiavenato, referência na publicação de livros acadêmicos no Brasil, como coordenador pedagógico dos cursos de *Management Business Administration (MBA)* a distância” (RRS., 2013, p.7).

Anhanguera-Uniderp, em Campo Grande (MS), com 37.600 alunos (de cursos na modalidade presencial e a distância) oriundos da antiga Uniderp e 70.000 alunos oriundos da LFG–Business e Participações SP/SP, maior empresa de ensino profissionalizante do país, na modalidade a distância.

Conclui-se que essas operações do Grupo, em 2008, foram duas aquisições diferenciadas, LFG e Microlins, e que contribuíram, significativamente, para ampliação de seus canais de distribuição e dos produtos oferecidos.

No ano seguinte, em 2009, com o arrefecimento do mercado em razão da crise que afetou a BM&FBovespa, demandou de todos os mercados vários ajustes estratégicos como maior controle dos custos e despesas e, principalmente, cautela com relação às ações a serem executadas (CM Consultoria, 2012a).

Nesse ano, 2009, houve no Brasil, apenas 16 transações no setor e nesse cenário de crise, as IES listadas na BM&FBovespa diminuíram o ritmo, com exceção da Sistema Educacional Brasileiro (SEB), que buscou crescimento a partir de aquisições de empresas da educação básica, pós-graduação e produção multimídia.

O valor total negociado, no setor da educação superior, em 2009, foi de R\$ 283,3 milhões, sendo que a maior parte desse valor correspondeu à injeção de capital realizado pelo fundo de investimento *Advent International*, no grupo Kroton.

No que se refere ao Grupo Anhanguera, este iniciou o ano de 2009 analisando o mercado e não realizou nenhuma aquisição, pois havia receio de uma possível onda de desemprego, potencialmente motivada pela evasão de alunos. De acordo com Ferro (2013, p. 9), mesmo com a crise “[...] no primeiro trimestre de 2009, a Anhanguera conquistou cerca de 81 mil novos alunos. Um salto de 60% em relação ao mesmo período de 2008”. A mesma autora (2013, p. 13) salienta que:

No interregno 2007 a 2009, a Aesapar ampliou sua penetração no mercado de educação brasileiro; em primeiro lugar vem a Região Sudeste com 26 unidades, em segundo lugar está a Região Centro-Oeste com 17 unidades e em terceiro lugar encontra-se a Região Sul com 11 unidades. Em 30 de setembro de 2009, a Companhia era formada por 253.576 alunos matriculados, em suas unidades de ensino. Em 2009, o grupo não centrou o foco em aquisições e fusões, como ocorreu no ano de 2008, ao contrário, investiu na consolidação de sua marca e em seu método de gerenciamento de negócios, buscando, segundo seus gestores, “a qualidade de seus serviços prestados”. Por conta da crise do capital, o ano de 2009 foi atípico para a Aesapar.

Precavendo-se da crise do capital financeiro em 2008, a gestão do Grupo adota como estratégia a reestruturação operacional centrada em ações de consolidação. Em dezembro de 2009, o FEBR passou a ser o principal controlador e maior acionista do Grupo Anhanguera, passando a deter 63,02% do capital social votante e 24,16% do capital social total da Companhia (ANHANGUERA, 2014).¹⁰⁶

De acordo com CM Consultoria (2010a), em seu relatório referente ao período de 2007-2010, este não aponta nenhum movimento de F&A para o Grupo Anhanguera em 2009 e, em 2010, apenas uma, em dezembro: a compra do Centro Universitário Plínio Leite, localizado na cidade de Niterói, pelo valor de R\$ 56,2 milhões e com aproximadamente 7,5 mil alunos.

A expansão do Grupo por meio das F&A continuou em 2011 com a adição de 18 novos *campi* à sua rede de ensino e de um *campus* pré-operacional em Brasília, além da descontinuidade de um de seus *campi* na cidade de Ponta Porã/MS. Segundo o relatório da CM - 2007-2014 (2014), as aquisições do grupo foram:

- Março de 2011, adquiriu 100% da Faculdade Uirapuru e Instituto Manchester Paulista de Ensino Superior, na cidade de Sorocaba, no valor de R\$ 5.1 milhões, com 1.500 alunos;
- Março de 2011, 100% da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Brasília, na capital federal, por R\$ 2,2 milhões;
- Abril de 2011, a Faculdade Anchieta e a Faculdade de Tecnologia Anchieta, na cidade de São Bernardo do Campo, por mais de R\$ 75 milhões, com 12 mil alunos;
- Abril de 2011, Faculdades Integradas Torricelli, na cidade de Guarulhos, por R\$ 39 milhões e com 6.500 alunos;
- Maio de 2011, a Sociedade Educacional de Belo Horizonte Ltda (“SBH”), sociedade mantenedora da instituição de ensino superior denominada Faculdade Metropolitana de Belo Horizonte (“ESN”); e Praetorium, Instituto de Ensino, Pesquisa e Atividade de Extensão em Direito Ltda (“Praetorium” e em conjunto com SBH, “Sociedades”), no valor de R\$ 41 milhões e com um total de 5 mil alunos;
- Julho de 2011, a universidade do Grande ABC, em Santo André, por R\$ 55 milhões e agregando mais 9 mil alunos à sua rede;
- Setembro de 2011, 100% da UNIBAN: 9 campi na região metropolitana de São Paulo, 2 campi em Cascavel-PR e 1 *campus* em São José (SC), agregando à sua rede mais de 55 mil alunos.

¹⁰⁶ Vale citar que segundo a CM Consultoria (2012) em 2003, Gabriel Rodrigues entrou com dinheiro e adquiriu 50% de participação do grupo. Hoje ele é o maior investidor individual do Grupo, embora prefira que ninguém saiba para evitar constrangimentos com seu sócio americano Laureate. O que poucas pessoas sabem é que o homem que inventou a primeira graduação em turismo, no Brasil, é também o responsável pelo fenômeno Anhanguera. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/namidia.php?ID=55>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

Com relação a essa última aquisição, a compra da Uniban foi fechada por 510 milhões de reais, sendo 50% desse montante desembolsado à vista e o restante quitado em 24 meses. O valor inclui todas as operações da instituição adquirida, com 55.000 alunos e também a compra de três imóveis no valor de aproximadamente 130 milhões de reais (GOULART, 2011). A Uniban incorporou ao Grupo seus 13 campi, dez no estado de São Paulo, dois no Paraná e um em Santa Catarina. Quanto à marca UNIBAN, a tendência é que seja incorporada ao nome Anhanguera. “Uniban é uma marca forte na cidade de São Paulo. Alterar o nome da universidade não é uma preocupação nesse momento. Essa será uma questão para os próximos anos” (GOULART, 2011).

Segundo o portfólio do Grupo, essa aquisição agregou mais alunos que as outras aquisições e também o colocou entre os maiores grupos privados de ensino superior do mundo. Entretanto, tal aquisição, embora tenha agregado um número significativo de alunos, trouxe um problema. Além de ser uma das menos eficientes em termos mercadológicos, também era uma das campeãs em reclamação na Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON-SP)¹⁰⁷. Segundo o consultor de mercado da CM Consultoria (2013), Carlos Monteiro, o grande desafio do Grupo Anhanguera seria nivelar a companhia em 2011, pois como aponta Carbonari Netto (Entrevista, 2014) “[...] Cada nova aquisição demora em média de 2 a 3 anos para mudar para o Sistema Anhanguera de Aprendizagem”.

Com a aquisição da UNIBAN, Carlos Monteiro avaliou que, em número de alunos, a Anhanguera é forte candidata à maior do Grande ABC. Explicou que é comum esse cenário de ajustes, tendo em vista o modelo agressivo que o Grupo vem apresentando. “Das cerca de 100 aquisições que ocorreram no setor, no País, 40 são da Anhanguera e o grupo se torna a segunda maior companhia do ensino superior do mundo, com cerca de 370 mil alunos” (SOUZA, 2011).

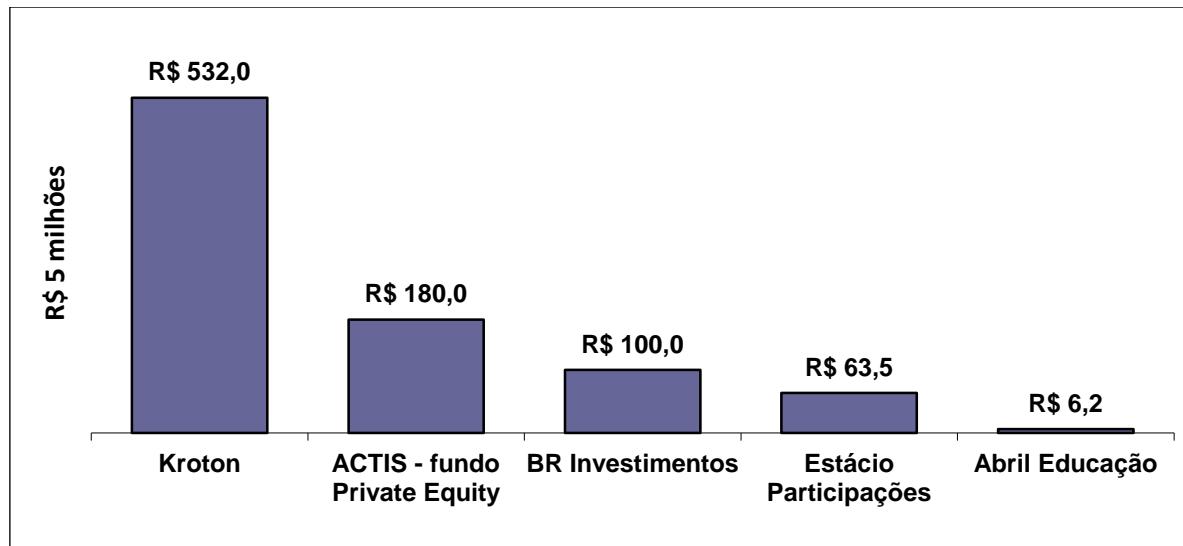
No ano de 2012, o Grupo Anhanguera não fez nenhuma transação de F&A e pretendia retomar as compras no ano subsequente, mas com negócios menores. “Serão aquisições seletivas, coisas pequenas, dentro do nosso orçamento. Não queremos aumentar o endividamento, nem levantar recursos”, disse Scavazza, presidente do Grupo (KOIKE, 2012a). Mesmo nesse cenário, o Grupo alcançou um número recorde de novos alunos, em 2012, sendo que um dos fatores que

¹⁰⁷ Em 2010, o Grupo criou uma célula de acompanhamento de Procon, para monitorar reclamações e outros tipos de manifestações que são recebidas (RRS, 2010, p. 25).

contribuíram para esse crescimento foi o FIES/ProUni, que em função de suas regras mais flexíveis têm grande procura por parte da classe trabalhadora.

A seguir, de acordo com a CM Consultoria (2007-2014) o gráfico 9, apresenta as maiores negociações, em milhões, referentes ao ano de 2012, totalizando um volume da ordem de R\$ 881,7 milhões, cujo destaque do exercício fica por conta da Kroton Educacional, com R\$ 532 milhões negociados neste ano. A Anhanguera, por meio FEBR não aparece no gráfico 9 por não ter realizado nenhuma transação no ano de 2012.

Gráfico 10 - Negociações por comprador em 2012



Fonte: CM Consultoria (2014). Relatório 2007-2014.

Observando o gráfico 9, dados da CM Consultoria (2007-2014), a Kroton foi seguida pelo fundo *private equity* *Actis*. Em terceiro lugar aparece o BR Investimentos, administrado pelo economista Paulo Guedes, que desde 2010, comprou uma participação minoritária na empresa controlada pela família Civita, a Abril Educação. Em 2012, o fundo BR fez um aporte de R\$ 100 milhões no Grupo Anima de Educação, de MG.

No panorama geral das F&A no período de 2007 a 2012, o setor educacional alcançou uma movimentação de 117 transações realizadas. Desse montante, 35 foram atribuídas somente ao grupo Anhanguera. Não foram contabilizadas as duas transações efetivadas em 2006 (Quadro 1).

Quadro 1 - Número de operações de fusões e aquisições da AESAPAR, no período de 2007-2012

Ano	Instituição adquirida	Valor R\$
2007 = 13 transações	YANCHEP Participações S.A. - Centro Hispano Brasileiro de Cultura S.A.	15.967.214,00
	União Fênix de Educação e Cultura Ltda (FAFEB + ISEFEB)	6.500.000,00
	Oeste Organização de Ens. Superior e Tecnologia S/C (FIZO)	18.200.000,00
	Eduacional Noiva do Mar Ltda (Faculdade Atlântico Sul - Pelotas e Rio Grande)	16.840.000,00
	UNIDERP - CESUP (Editora UNIDERP Ltda + Farmácia Escola UNIDERP Ltda + INEPES + UNAES)	206.800.000,00
	Instituto de Ensino Superior Senador Fláquer de Santo André Ltda (UniA)	59.951.245,00
	Sub-total	324.258.459,00
2008 = 14 transações	Sociedade Educacional Garra Ltda (Faculdades Planalto - FAPLAN)	10.286.500,00
	SESLA - (FACNET - Faculdade de Negócios e Tecnologias da Informação)	20.480.000,00
	EDUCAR (IESVILLE + FATI + FATESC + ISESC + FATEJ) e INTESC (FATEJA)	30.000.000,00
	FRIS (Faculdade Regional de Itapecerica da Serra)	3.500.000,00
	FABRAI (Faculdade Brasileira de Ciências Exatas, Humanas e Sociais + Tecnologia)	10.360.000,00
	FAENAC (Faculdade Editora Nacional)	34.000.000,00
	CESUR (FACSUL - Faculdade do Sul de Mato Grosso)	13.671.786,60
	Editora Microlins Brasil S.A	25.200.000,00
	FASERT (Faculdade de Sertãozinho)	2.550.000,00
	SBCEC (Faculdade JK)	31.300.002,20
	FAST (Faculdade Santa Terezinha)	5.299.120,00
	Pioneira Educacional (Faculdade Taboão da Serra - FTS)	32.550.000,00
	LFG Business e Participações	149.550.000,00
	Sociedade Educacional Caxias do Sul Ltda - Sociedade Educacional Caxias do Sul Ltda -	2.300,00
	Sub-total	368.749.708,80
2009	Não houve transação	0
2010	Centro Universitário Plínio Leite	56.972.735,25
	Sub-total	56.972.735,25
2011 = 7 transações	Faculdade Uirapuru e Instituto Manchester Paulista de Ensino Superior	5.069.000,00
	Faculdade de Ciências e Tecnologia de Brasília	2.200.000,00
	Faculdade Anchieta e Faculdade de Tecnologia Anchieta	74.800.000,00
	Faculdades Integradas Torriceli	38.998.576,13
	Faculdade Metropolitana de Belo Horizonte (ESN) e o 12.Instituto de Ensino, Pesquisa e Atividade de Extensão em Direito (Praetorium)	40.278.000,00
	Universidade do Grande ABC	55.989.000,00
	UNIBAN: 9 campi na região metropolitana de São Paulo, 2 campi em Cascavel-PR e 1 campus em São José-SC.	510.600.000,00
	Sub-total	217.335.086,73
2012	Não houve transação	0
	TOTAL GERAL ... 35	967.315.989,78

Fonte: Panorama 2007-2014 (CM Consultoria, 2014).

Pela movimentação de F&A ocorrida no Brasil, de 2007 a 2012, dados da consultoria KPMG¹⁰⁸ apontam que o Brasil “[...] é o terceiro maior país em números de fusões e aquisições no setor educacional do mundo e as empresas de educação despontam como um dos setores que devem apresentar forte valorização na bolsa”.

Esse dado, certamente, fará com que o setor continue atraindo novos investidores com o interesse de aumentar a lucratividade das redes, incentivando cada vez mais o aumento no número de transações no Brasil, pela alta valorização que as ações alcançam na BM&FBovespa, como as da Kroton e da Estácio.

Diante desse cenário de supervalorização das ações e na busca pela valorização de suas ações no mercado de capital, acredita-se que o modelo de educação superior segue, cada vez mais, os princípios de competitividade, o que contribui para a concepção da educação como uma prestação de serviço, seguindo recomendações dos organismos internacionais.

Antes desse contexto de F&A, a discussão de Bittar (1999, p. 55), já indicava para uma “[...] nítida imagem da educação superior associada à ideia de produto, consumo, ou seja, é preciso influenciar, atrair, envolver os consumidores na aquisição do produto denominado educação,” como se fosse qualquer outro produto. Pensamento confirmado por Erthal; Perozim (2007, s.p.), quando asseveraram: “[...] vejo o mercado de educação como um supermercado. Estou vendendo um produto, só que, em vez de vender tomate, meu produto é um assento para o aluno estudar”.

Esse é um dos resultados da concepção mercantil inserida no contexto da educação superior privada, gerando alta lucratividade para o Grupo e seus investidores. O aporte recebido dos fundos de investimentos permitiu a expansão exponencial da Anhanguera nos últimos anos.

Três processos nessa construção histórica podem ser destacados: construção, reestruturação e aquisição. Primeiramente, o Grupo construiu suas faculdades em modelos de associação, sem fins lucrativos, mas pelo empreendimento e rentabilidade conseguiu crescer organicamente. Transformou-se em S.A., com finalidades lucrativas, e após uma reestruturação interna, passou a adquirir pequenas IES pelo Brasil, com objetivo de expandir seus negócios e chegar a novos estados onde ainda não atuavam.

¹⁰⁸ “A KPMG opera como uma rede internacional de firmas-membro que oferecem serviços de Audit, Tax e Advisory. Oferecemos um conjunto consistente de habilidades e competências contábeis e financeiras fundamentadas no profundo conhecimento do segmento de mercado de cada cliente. No Brasil, somos aproximadamente 4.000 profissionais distribuídos em 12 Estados e Distrito Federal e 20 cidades”. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 14 jan. 2013.

Finalmente, a partir de 2007, consagrou-se o processo: a aquisição de mais de 35 IES brasileiras (13 em 2007, 14 em 2008, 1 em 2010 e 7 em 2011) e finalmente a fusão do Grupo com a Kroton Educacional. Esta foi a derradeira transação em que a Anhanguera participou e dessa vez não mais como uma empresa adquirente, mas adquirida. Em maio de 2014, com a aprovação da megafusão, pelo CADE, a educação superior alcançou seu quarto estágio. Com a transação, entre Kroton e Anhanguera, estima-se que, em aproximadamente poucos anos, a marca deverá desaparecer, caso se confirme a análise de Hiller (2012, p. 60):

São dois nomes, duas marcas, dois símbolos, dois slogans, dois posicionamentos, duas papelarias e duas equipes de gestão de marcas. Tudo isso não custa pouco para a empresa compradora. É uma decisão mais sensata e mais inteligente (sob a ótica de custo) manter uma única marca no mercado. Por mais que *tracking*¹⁰⁹ de pesquisa ainda percebam um forte elo do consumidor com a marca que será eliminada, compensa mais, financeiramente falando, manter uma única marca.

De acordo com a CM Consultoria (2013d), “[...] em termos proporcionais, coube a Kroton o maior percentual na transação, ou seja, 57,48% das ações e 42,52% para a Anhanguera”. O resultado dessa fusão fez nascer a maior companhia educacional mercantil do mundo, com valor de mercado próximo a 12 bilhões, alcançando 15% de todos os alunos do Brasil (PEREZ, 2013). A tabela 9 a seguir destaca os números desse negócio.

Tabela 9 - Valor de mercado das maiores empresas de educação do mundo em US\$ milhões

Colocação	País	US\$ milhões	Instituição
1º	Brasil	5.856	Kroton + Anhanguera
2º	China	2.889	New Oriental
3º	Brasil	2.125	Estácio
4º	EUA	2.073	DeVry
5º	EUA	1.956	Apollo Group

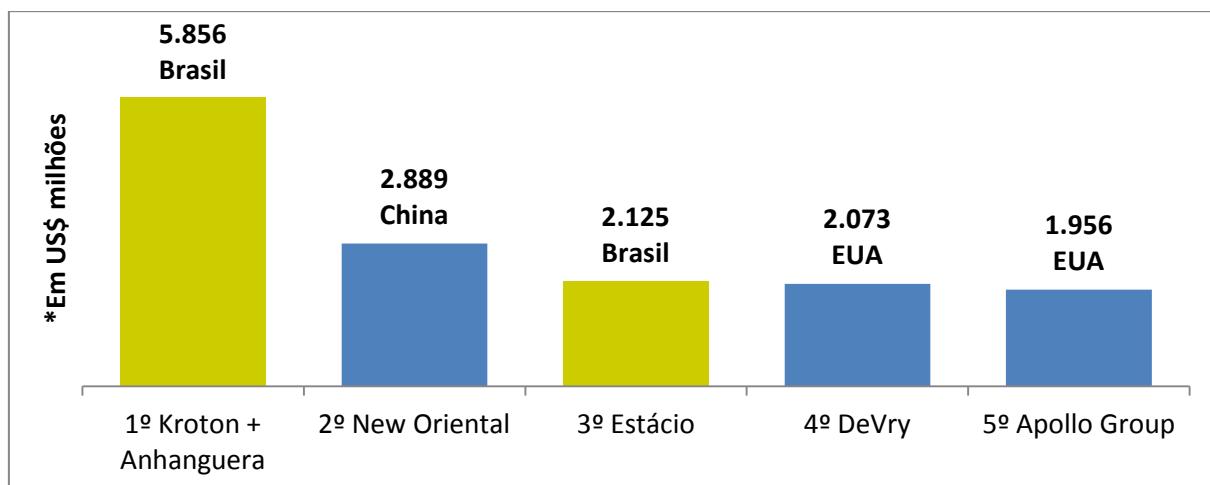
Fonte: Perez (2013).

¹⁰⁹“Pesquisa de *Tracking*. *Tracking* significa monitoramento. É justamente isto que esta modalidade de pesquisa faz. A Pesquisa de *Tracking* serve justamente para monitorar como a empresa ou marca está no mercado. Este acompanhamento é feito de forma contínua. Os levantamentos são feitos mensalmente, semanalmente, diariamente ou em outros períodos fixos. Com base nas pesquisas de *Tracking* são criados gráficos, que mostram a evolução da empresa no mercado” (HILLER, 2012).

A Anhanguera Educacional, em 2012, é a maior empresa do país em faturamento e em número de alunos. A partir de sua fusão com a Kroton, a empresa resultante passou a ser a maior empresa de ensino universitário do mundo em valor de mercado, à frente da *Chinesa New Oriental*, cujo faturamento é da ordem de US\$ 2,9 bilhões, e agora são uma só (ISTO É, 2013).

Em junho de 2008, no auge da consolidação do setor educacional privado brasileiro, em entrevista ao jornal *Gazeta Mercantil*, Carbonari Netto (2008) expressou seu objetivo: Ser maior que a maior das IES de todos os tempos e se equiparava ao *Apollo Group*, o maior na época. No entanto, esse grupo norte-americano, hoje, não está somente atrás do Grupo Anhanguera, como também do grupo carioca Estácio de Sá, que assume a vice-liderança, a partir dessa transação (ver gráfico 10).

Gráfico 11 - Valor de mercado das maiores empresas de educação do mundo*



Fonte: Perez (2013).

No Brasil, o setor de educação superior privada com fins lucrativos, com a fusão de Kroton e Anhanguera, inaugurou um novo ciclo para o segmento: o das megafusões. A decisão de se unirem tem como objetivo tornarem-se mais consolidadoras e se fortalecerem para enfrentar as possíveis concorrências que poderão ainda surgir na movimentação de F&A, principalmente de empresas estrangeiras como *Pearson*, *Laureate* e *Devry*.

Diante desse contexto, a Anhanguera e a Kroton optaram pela fusão, como estratégia de negócio, uma vez que a tendência que se apresenta no mercado

é a continuidade, isto é, grandes *players* comprando outras grandes IES (HOPER, 2014). Ainda de acordo com os estudos da Hoper (2014, p. 20), esse mercado, depois da desaceleração em 2009, decorrente da crise econômica mostra que “[...] a tendência, a partir de 2011, tem sido de retomada de crescimento e este ritmo deverá ser mantido, pelo menos até 2016”.

Após o anúncio da fusão, segundo Aragão (2013), “as ações da Kroton fecharam em alta de 8,38% e as da Anhanguera 7,76% em 22 de abril de 2013” e assim, tornaram-se mais competitivas em relação ao mercado educacional, tanto pela valorização em suas ações, quanto pela concentração de alunos que a fusão propiciou.

A expansão do mercado educacional superior deve ser atribuída, inicialmente, aos investimentos recebidos do mercado financeiro, cujos *players* exigiram de suas empresas que a gestão seguisse modelos do mercado não educacional, como foi o caso do Grupo Anhanguera, que pelo modelo de negócio tornou-se atrativa para a recente transação realizada com o grupo Kroton.

A Anhanguera, em 2012, com seus 18 anos de atuação no mercado educacional, transformou-se em um dos maiores oligopólios do mercado brasileiro. Neste mesmo ano a valorização de suas ações atingiu “[...] 72%, sendo que no mesmo período o Ibovespa acumulava apenas 7,4% de alta no ano” (RRS, 2012, p. 55).

Neste capítulo apresentou-se a trajetória do Grupo Anhanguera enquanto empresa pertencente à categoria administrativa privada, inicialmente sem fins lucrativos, gozando de dispositivos legais que a isentava de impostos e tributos, para, posteriormente, transformar-se em uma S.A., e abrir seu capital. Para isso a exigência foi a profissionalização da gestão, calçada em resultados, numa concepção claramente empresarial, exigência dos novos *players*, os fundos de investimentos, que passaram a gerir a educação superior, como será exposto no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

A GESTÃO DO GRUPO ANHANGUERA EDUCACIONAL E O MERCADO EDUCACIONAL

A partir da compreensão do cenário da educação superior privada com fins lucrativos e de sua movimentação no processo de F&A, objetivou-se analisar o modelo de gestão do Grupo Anhanguera Educacional, estratégias e exigências para inserção e permanência lucrativa no mercado de capitais. A abertura do capital do Grupo, no mercado de ações, possibilitando a entrada no negócio educacional de novos *players*, os grandes fundos de investimentos principalmente estrangeiros, exigiu um modelo de gestão que trouxesse mais transparência nas ações e mais lucratividade para o negócio.

3.1 Princípios da gestão do Grupo Anhanguera Educacional e sua inserção no mercado de ações

Com o crescimento exponencial no número de IES privadas no mercado brasileiro nas ultimas décadas, não é difícil constatar o início de uma concorrência acirrada entre elas. De acordo com Minadeo (2008, p.13):

A concorrência é vital para a existência do mercado. Assim, é a existência desse mercado que propicia um campo de atuação para empresas que sejam verdadeiras concorrentes e que disputem a preferência do consumidor. Em outras palavras, um mercado aberto permite a formação de companhias administradas de modo profissional e que se organizam para obter lucros pelo fornecimento de bens e serviços que de fato venham a satisfazer às necessidades reais dos consumidores.

Machado (2013) analisa que muitos setores da economia já passaram pelo choque da concorrência e que, nos últimos anos, chegou a vez do mercado de educação superior. Nesse mercado competitivo, observa-se à corrida das empresas mais fortes para venceram as empresas mais fracas, em busca da liderança, planejando fusão/aquisição com outras IES para, paulatinamente, dominar o mercado educacional.

Neste sentido, pode ser nitidamente detectada uma tendência com duas faces de as IES privadas se transformarem em efetivas empresas de ensino, ou seja, de comercializarem a mercadoria-educação e, ao mesmo tempo, operarem o pensamento pedagógico empresarial no sentido de (con)formar uma força de trabalho de nível superior adequado ao *télos* da economia competitiva, buscando adaptar o seu produto às demandas do capital produtivo (RODRIGUES, 2007, p.16).

Para essa disputa foi necessário que as IES se preparassem, adotando modelos de gestão do contexto não educacional e os introduzissem na educação para ganhar competitividade e tornarem-se atrativas para os novos *players* do setor, “[...] articulando a implementação de novas tecnologias e novas formas de gestão” (RODRIGUES, 2007. p. 14). De acordo com Machado (2013, p. 16), “ou elas aderem a um modelo de negócios mais contemporâneo e responsável ou assistir-se-á nos próximos anos ao que nunca foi visto antes: as IES sendo vendidas, fundidas e tendo suas portas fechadas”.

Os novos *players* da educação superior privada procurando diversificar e garantir seu investimento deslocam seu capital, conforme afirma Chesnais (1996, p. 113), “[...] para os países ou regiões onde a demanda é maior e os mercados mais promissores”.

Um mercado promissor significa setores em crescimento, como é o caso do segmento da educação superior, que “[...] entre os anos de 1991 e 2000, fez com que o número de instituições de ensino superior passasse de 893 para 1.180. Uma década depois, esse número quase triplicou” (STEPHAN, 2011, p. 364). Sobre essa expansão, Sguissard e Silva Júnior (2005, p.12) expressaram que, “[...] acentua-se a nova identidade da educação superior com novos traços: neoprofissional, pragmática, competitiva, submissa como jamais foi aos desígnios da economia e do mercado”.

Essa submissão ao mercado teve sua história reescrita a partir de 2007, promovendo uma reconfiguração da educação superior, a partir da entrada de novos *players* internacionais no negócio, quando para atender ao capital e à sua ampliação, criou-se a necessidade de introduzir, nas IES adquiridas, uma gestão pautada no planejamento estratégico orientado para o mercado. Essa orientação objetiva proporcionar um maior controle sobre o rumo das IES e ter mais condições de enfrentar a concorrência, no Brasil.

Esse planejamento estratégico, como instrumento da gestão administrativa, emergiu nos anos de 1970 no mercado, segundo Kotler e Fox (1994), passando a ser utilizado pelas empresas em substituição ao planejamento convencional, geralmente de longo prazo¹¹⁰, sem foco no cenário¹¹¹ e sem estratégias que facilitem alcançar o que se deseja.

As estratégias são entendidas, nesse contexto, como o caminho, como as diretrizes mais adequadas que irão auxiliar os gestores na busca para alcançar os objetivos e as metas traçadas pela instituição, portanto

[...] são inúmeros os desafios a serem enfrentados, os quais requerem de cada IES a capacidade de encontrar o conjunto de fatores que definam seu potencial e, a partir daí, desenhar seus processos (re) definir seus recursos e analisar se os resultados previstos estão de acordo com os valores organizacionais (SOUSA, 2011, p. 98).

Esses esforços para enfrentar os desafios e alcançar as metas de acordo com os valores organizacionais são fatores que proporcionam às organizações mobilidade para fazer frente às variações, tanto no âmbito externo (mercado) como interno (empresa). Born (2006, p. 17) complementa, afirmando que estratégia corresponde “[...] ao caminho através do qual a empresa desenvolverá suas atividades, na busca por objetivos previamente definidos, [...] é o elemento chave na

¹¹⁰ Lacombe (2009, p. 71) explica que “Nem todo planejamento de longo prazo é estratégico. Para que seja, é necessário que não se limite a uma extração do que está sendo feito. É necessário que, após um bom diagnóstico, seja definido o cenário que se deseja alcançar em determinado prazo, bem como a estratégia para viabilizar esse cenário. A estratégia define os rumos e as decisões que determinam a natureza da organização. A essência da estratégia está nas atividades: escolher atividades diferentes ou executar as atividades de forma diferente da que é usada pelos competidores”.

¹¹¹ “Cenário é a previsão da situação geral do ambiente externo e interno de uma empresa para determinada época futura, feita, em geral, com a finalidade de se formular um planejamento estratégico” (LACOMBE, 2009, p. 71).

busca por eficácia¹¹² na gestão empresarial e na construção de diferenciais". Por conseguinte, conceitualmente, planejamento estratégico é:

Processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuadamente mutante. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro. No que diz respeito à estratégia: para cada negócio a empresa deve desenvolver um plano específico para atingir seus objetivos (KOTLER, 1996, p. 69; 70).

De fato, os negócios do capital financeiro oscilam conforme o movimento do mercado, necessitando de um tipo de planejamento que responda às exigências da economia competitiva. No entendimento de Fischmann e Almeida (1991, p. 25), planejamento estratégico é

[...] uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente¹¹³ de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Em consonância com o pensamento de Fischmann e Almeida (1991), Lacombe (2009, p. 70) assevera que o planejamento estratégico "[...] diz respeito aos elementos estruturais mais importantes da empresa e a sua área de atuação e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também e, principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida".

Uma vez contextualizada a educação superior no tocante às políticas de expansão e de financiamento, bem como à financeirização no setor, movimentando

¹¹² São três conceitos importantes para a administração: eficiência, eficácia e produtividade. **Eficácia** consiste em fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos para a organização, ou seja, fazer a coisa certa ou correta. **Eficiência** consiste em fazer bem feito, no sentido mais amplo, aquilo que está sendo feito, isto é, fazer aquilo que está sendo feito de maneira certa, ou fazer corretamente as coisas, considerando todos os aspectos e sua tendência, mas sem considerar se o que está sendo feito é realmente o que deveria ser feito. **Produtividade** é a relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção. Produtividade nada mais é do que uma relação entre o que foi obtido e um dos recursos usados para obtê-lo (LACOMBE, 2009, p. 66-67).

¹¹³ Ambiente de uma empresa, segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 20; 60), "é tudo aquilo que interfere na sua vida e que nada ou muito pouco podemos fazer para mudá-lo. Ao analisar o ambiente de uma empresa é necessário saber que o concorrente também faz parte deste e que conforme for a sua atuação poderá prejudicar ou ajudar o desempenho da empresa".

os processos de F&A, neste capítulo, o foco será no ambiente interno do Grupo Anhanguera.

Neste ambiente, o Grupo estruturou sua gestão administrativa responsável por elaborar, juntamente com a cúpula empresarial, o planejamento estratégico para atender às exigências legais e cumprir a missão institucional definida, entretanto, sem perder de vista o objetivo do capital: lucro.

Gestão, segundo Colombo (2004), é um processo mais amplo do que administrar, pois além de planejar, organizar, controlar e avaliar, conceitos já intrínsecos à administração, agora também abrange a busca pela inovação e melhorias de processos, identificando as oportunidades do mercado, minimizando as ameaças e potencializando sua competitividade, elemento chave que impulsiona as IES às novas práticas quanto à gestão. Essas práticas demandam transparência e fluxo eficaz de informações de modo que as equipes conheçam as metas a serem alcançadas em nível organizacional e se comprometam com elas. Tudo isso faz parte de um planejamento que, com o diagnóstico da realidade e visualizando a competitividade de mercado, busca superar esse desafio com práticas gerencialistas na forma da gestão de uma IES. Diante desse cenário, o gestor deve:

[...] envolver-se com inúmeros desafios: a necessidade de sobrevivência, de novos caminhos e de crescimento, enfrentando o aparecimento dos grandes grupos formados a partir de fusões e aquisição, a necessidade de superar as condutas e os modelos conservadores de planejamento para enfrentar a concorrência e para acompanhar as exigências do mundo do trabalho, acompanhar a evolução das políticas voltadas a esse nível de ensino, em especial àquelas referentes à avaliação, cujas métricas têm sido consideradas como único parâmetro de qualidade (SOUZA, 2011, p. 97).

Diante desses desafios, Carbonari Netto (2009) assevera que os gestores da Anhanguera precisaram focar na elaboração do PE. Segundo Braga e Monteiro (2005, p. 93), “Uma das tarefas centrais desse planejamento é identificar e aproveitar oportunidades do mercado antes dos concorrentes”. Assim, o planejamento foi moldado para atingir os objetivos propostos do Grupo, contemplando uma definição dos produtos (cursos e modalidades), preço, estratégia de localização e inovação em benefícios e vantagens. Essas estratégias planejadas se concretizam mediante uma gestão atenta ao mercado e às suas exigências, visando garantir sua competitividade.

Na perspectiva de Colombo (2004; 2011), Nóbrega (2004) e Braga e Monteiro (2005), na gestão administrativa encontram-se duas importantes ferramentas de gestão: a Governança Corporativa (GC) e o *marketing*. A gestão corporativa, introduzida na década de 1990 no meio empresarial, é fruto da necessidade das IES em se adaptarem às exigências e padrões internacionais para atrair investidores. As empresas que desejam entrar e permanecer no mercado de capitais são obrigadas a utilizar algum nível de GC. Tavares (2011, p. 182) comenta que:

GC passou a fazer parte do vocabulário das IES que, de um lado, apresentavam boa *performance* de resultados financeiros, rápido crescimento de matrículas, perspectiva para expansão, mas por outro, passaram a se preocupar com os riscos do negócio e com a necessidade de assegurar sustentabilidade e retorno sobre o capital investido em uma perspectiva de longo prazo.

Quanto ao *marketing*, trata-se de um dos principais instrumentos para conhecer, captar e lidar com os clientes, visando entendê-lo, satisfazê-lo e fidelizá-lo, além de ser a gestão responsável por levar a informação da IES e de seus produtos para o mercado, por meio das diversas ferramentas de comunicação, sendo a principal delas a propaganda (KOTLER, 1996). “A propaganda é um excelente elemento de visibilidade para a IES, mas não deve ser utilizada isoladamente sem estar devidamente integrada aos demais elementos do marketing” (BRAGA, MONTEIRO, 2005, p.190)

Outro tipo de gestão é a administrativo-financeira, imprescindível a partir do momento em que a educação se transformou em um negócio e, para tanto, deve ter receitas e despesas bem equilibradas (HOPER, 2014). Conforme afirma Sampaio (2000, p.88) as IES “[...] são como qualquer outro setor empresarial, o empreendimento tem custo de manutenção e de investimento e visa à obtenção de lucro para seus proprietários”.

Trata-se de uma gestão, que segundo Carbonari Netto (Entrevista 2014) é uma das mais importantes para as demandas do Grupo, focando em um “[...] planejamento rígido da área financeira e do controle da folha de pagamento de todo o grupo”. Sobre o assunto, Hoper (2014, p. 191) afirma que as IES devem “[...] observar o percentual de comprometimento da receita líquida dispendido com a folha de pagamento. Na média, as IES brasileiras têm um comprometimento de 60%

da receita com a folha de pagamento, sendo 12% superior ao obtido por IES com boas práticas de gestão”.

A folha de pagamento é um problema institucional, pois absorve a maioria dos recursos das IES, provocando uma situação em que a IES

[...] não terá disponibilidade de recursos financeiros para despesas com locação e ou manutenção da estrutura física, pagamento de outros gastos administrativos, aquisição de material, investimento em *marketing* entre outras, sem tratar da lucratividade, item fundamental para a longevidade de qualquer negócio (HOPER, 2014, p.191).

De acordo com o percentual apresentado pelos dados da Consultoria Hoper, a respeito do comprometimento de 60% da receita com a folha de pagamento da maioria das IES, para alterar essa realidade, o Grupo vem implementando uma gestão, moldada à competitividade do mercado, tanto que “[...] manteve, até 2013, um percentual de no máximo 45% da receita em folha de pagamento, incluindo encargos” (CARBONARI NETTO, Entrevista, 2014).

Para evitar o comprometimento da lucratividade de uma IES, como parte indispensável da gestão administrativa, é essencial a elaboração de um PE que possa gerar ações, no intuito de capacitar as empresas para economizar, crescer e lucrar, fatores indispensáveis para a manutenção e sobrevivência do negócio. É necessário considerar, em seu cotidiano, a importância entre o pensar e o agir nos diferentes níveis da empresa, focando sempre, segundo Kotler (1996), a perspectiva mercadológica, para viabilizar a permanência das IES privadas no mercado.

No segmento da educação superior, a necessidade do planejar estratégico, conforme Lacombe (2009, p. 70), é “[...] decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer”. Sua implantação, nos últimos anos, passou a ser um grande desafio para as IES com fins lucrativos, que entenderam que o planejamento estratégico é fundamental para enfrentar a concorrência do segmento.

Esse novo cenário decorrente do aumento da oferta, isto é, um número cada vez maior de IES disputando cada aluno, apresenta duas consequências: a primeira - a diminuição no número de matrículas em sua instituição, e a segunda - a pressão para baixo dos valores das mensalidades (LAS CASAS, 2008)

Esse contexto, reconfigurando o mercado de serviços educacionais, vem impulsionando os gestores do setor privado à “[...] busca permanente de introduzir

nas IES os métodos e formas gerenciais concorrentes no mundo empresarial não-educacional" (RODRIGUES, 2007, p. 22).

Essa busca por soluções no mercado não educacional para garantir expansão e manter-se competitiva pode-se dizer que não é uma realidade somente brasileira. Segundo Kotler e Fox (1994, p. 18), "O Brasil está passando pelos mesmos problemas que os Estados Unidos no tocante à alta competição das IES na educação superior". Esse fator de competitividade tem feito com que as IES se utilizem de técnicas de planejar o nível estratégico da organização, visando à sua eficácia, com foco na manutenção dos níveis de matrículas, de forma rentável e necessária à continuidade do negócio (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Alguns dirigentes educacionais¹¹⁴, na busca de novas estratégias para aumentar sua lucratividade, estão mesclando modelos de gestão do mundo do mercado de trabalho produtivo com as do mundo da educação, segundo Quartiero e Bianchetti (2005). Mesclar esses dois contextos, que estão em condições de mudanças rápidas e descontínuas, é visto como uma nova postura do setor da educação, levando as IES, segundo Braga e Monteiro (2005, p. 13), a "[...] baixar custos para continuar a ser competitivo e, ao mesmo tempo, reinventar-se na captação e na fidelização de alunos, de forma a permitir um crescimento contínuo e sustentado".

Sob as condições da competitividade, as IES privadas reconhecem a necessidade de uma ciência de gestão¹¹⁵, "[...] com princípios que nos habilitem não só a explicar o passado, como também a agir hoje para construir o futuro que queremos. Gestão é sempre sobre o futuro e com foco em obtenção de resultados. Gestão é diálogo com o mercado" (NÓBREGA, 2004, p. 11; 15). Seus "[...] quatro pilares básicos são: planejamento, organização, direção e controle, além disso, a palavra eficácia vem a reboque como um tema transversal, fundamental ao atingimento e alcance desses pilares" (POLIZEL; STEINBERG, 2013, p. 110).

Nessa perspectiva, esses são os pilares que as IES precisaram incorporar no seu dia-a-dia empresarial para enfrentar a concorrência e se manterem lucrativas,

¹¹⁴ De acordo com Lacombe (2009, p. 71) "o planejamento estratégico é efetuado pelos dirigentes de mais alto nível da empresa, diretores e assessores de alto nível, pois, quase sempre, são os que possuem a visão global da empresa e têm melhores condições para ficarem atentos ao que ocorre no ambiente externo. O Planejamento Estratégico inicia-se no topo da hierarquia".

¹¹⁵ Nóbrega (2004, p.15-17) explica que "gestão em inglês chamam de *management*, em português, gestão mesmo, e soa melhor que gerência ou administração, porém, uso todos esses termos indiscriminadamente. Gestão é para todo mundo, seja empresa ou pessoa, ONG, igreja, escola. Uma profissão nova, mas fundamental para o presente e decisiva para o futuro".

sem deixar de lado, no entanto, a preocupação com aquilo que entendem como inovação, tanto em produtos/serviços quanto em processos.

As questões gerenciais, isto é, atividades ligadas a fatores estratégicos, têm como objetivo dotar as empresas de uma capacidade de antecipar mudanças e ajustar as estratégias vigentes, imprimindo nas ações das IES a necessária velocidade e efetividade. Para isso os dirigentes educacionais foram, gradativamente, encontrando novos desafios nas formas de gestão. Portela Neto (2011, p. 320) lembra que

Um dos maiores desafios na gestão das IES contemporâneas é a ocorrência de grandes mudanças em sua administração. Elas foram provocadas pela globalização, pelo desenvolvimento das novas tecnologias de informação, pelo surgimento de novas IES, acirrando a concorrência e mais recentemente por crises financeiras conjunturais e sistêmicas.

Levando-se em conta esses fatores, globalização, tecnologia e concorrência, as IES incorporaram em sua gestão o planejamento estratégico, entendendo que seria necessário para lidar com um cenário globalizado e competitivo. Entretanto, como cita Machado (2013) não é fácil, no mercado da educação superior, gestores tomarem decisões, uma vez que, faltam nas IES objetivos definidos de forma clara. Os sistemas de informação não dão suporte para as decisões sobre o negócio, as tarefas no modelo tradicional (pró-reitorias de graduação, pesquisa, extensão, planejamento) são divididas fragmentando os processos. Infere-se ainda, de acordo com o autor mencionado, que entre os setores acadêmicos e administrativos falta sinergia, pois as tomadas de decisões só acontecem quando os problemas ocorrem, não havendo uma cultura estratégica. Por último, há uma alta sobrecarga de trabalho, devido à rotina, que demanda sempre ações urgentes em curto prazo. E não só isso. Machado (2013) analisa o cenário recente, relacionando outros problemas, como dificuldade financeira, falta de posicionamento mercadológico, dificuldade em preencher vagas da IES, falta de relacionamento com alunos, bem como sua fidelização, distância do mercado empregador e da comunidade. A essa realidade pode-se atribuir

[...] dois problemas centrais: a falta de um modelo de gestão definido e de gestores competentes. Nas IES brasileiras o amadorismo impera. Acha-se que a discussão é somente pedagógica até quando falta dinheiro no caixa e o futuro fica comprometido. Nesse momento é preciso lembrar que, sob a ótica do mercado, as IES são como outras empresas quaisquer. Ou elas se modernizam ou quebram. [...]

para isso precisam de melhor capacitação gerencial (MACHADO, 2013, p. 15).

Diante dessas exigências do mercado, o Grupo Anhanguera organizou-se para atender às exigências do capital, para exercer uma gestão que trouxesse resultados para a IES que estava sob o comando de Carbonari Netto. A filosofia gerencial do Grupo é exposta nos seguintes termos: “Delegar autoridade e responsabilidade aos Diretores, Coordenadores e Professores, para que possam alcançar as metas, os objetivos e planos institucionais aprovados, com incentivo ao trabalho sério e comprometido com resultados” (CARBONARI NETTO, 2009, p. 16). Fica claro que resultado é o que o mercado financeiro espera.

Nessa direção, a gestão do grupo Anhanguera foi sendo conduzida passo a passo, dentro de uma intenção estratégica de negócio. Essa intenção refere-se, segundo Braga e Monteiro (2005, p. 41), “[...] ao conjunto formado pela visão do negócio, pelos objetivos e pela declaração da missão da instituição”, elementos importantes que devem ser definidos, como afirma Machado (2013), antes de se começar o planejamento estratégico.

A partir do momento em que fica estipulada a missão da empresa, esta estará apta a iniciar a elaboração do PE para a implementação do formato da gestão. Sobre o assunto, Souza (2011, p. 99) consolida o pensamento de que

[...] o formato de gestão de uma IES é definido a partir das políticas¹¹⁶ institucionais assumidas, isto é, seu padrão de atuação é organizado de acordo com a missão, com as crenças e com os valores estabelecidos pelos líderes responsáveis, especialmente aqueles que a idealizaram e deram início a seu funcionamento.

A missão do Grupo, apontada desde 2007, é:

Promover ensino de forma eficiente e com a qualidade necessária ao bom desempenho de futuras atividades profissionais dos educandos para que, de modo competente e ético, possam desenvolver seus projetos de vida como cidadãos conscientes de seus direitos, deveres e responsabilidades sociais (RRS, 2012, p. 14).

Partindo dessa missão, o Grupo desenvolveu suas políticas e definiu seus objetivos, uma vez que só por meio dela é possível se dar foco ao negócio. Machado

¹¹⁶ Para Fischmann e Almeida (1991, p. 22) “políticas são decisões que servem para repetidas ocasiões iguais”.

(2013, p. 26) afirma que estabelecer a missão da IES “[...] é deixar claro quais são as razões de sua fundação e os motivos de sua existência. A ideia é que todos os *stakeholders* possam ter clareza quanto aos motivos da organização”. Pela complexidade desses públicos, perpassando pelos alunos e acionistas, o mesmo autor complementa que é preciso, portanto, ter ideias muito claras a respeito da intenção e das expectativas de cada um desses públicos, para que a IES possa ter um direcionamento que atenda, de forma equilibrada, aos seus diversos interesses envolvidos.

É importante salientar que a missão do grupo Anhanguera aponta para o projeto de vida de seus alunos, definindo a sua individualidade e o DNA do Grupo, servindo como orientação para suas ações (ANHANGUERA, 2013)¹¹⁷. Entretanto, observa-se que em sua missão não se encontra nenhuma menção ao retorno financeiro que o negócio deve proporcionar aos seus acionistas. Machado (2013) comenta que existem outros alvos que precedem, permeiam e legitimam os lucros, mas quem lê o discurso da missão da maioria das IES acredita que o lucro não é visado pela empresa, quando na verdade não se sobrevive sem ele.

Apesar de reconhecer que os lucros também fazem parte do processo de desenvolvimento e de permanência das IES no mercado, é importante salientar que a educação não é uma mercadoria, o que significa que o lucro pode ser um dos objetivos, mas não deve ser o foco central. No entanto, quando se estabelece os objetivos a serem alcançados em um mercado flexível, por mais que se tenham discursos bem intencionados, a referida missão da IES deverá ser o de perseguir o movimento do capital financeiro, principalmente, a partir do momento de sua inserção no mercado aberto de capitais.

Após definida a missão, outra intenção estratégica do Grupo foi estipular a sua visão. Conceitualmente, visão refere-se ao que a IES pretende ser no futuro. Braga e Monteiro (2005, p. 45) afirmam que a visão “[...] deve ser inspiradora, motivadora, ter foco, dar direção ao negócio e ser descritiva, isto é, ela deve descrever claramente o ‘estado de futuro’ em que pretende estar dentro de um determinado período de tempo”. Machado (2013, p. 28) complementa, explicando que “[...] enquanto a missão declara a razão do nascimento, a declaração de visão trata dos alvos (desejos) futuros. A visão deve exceder as metas descritas no planejamento estratégico. Quando alcançada, a visão pode mudar”.

¹¹⁷ Patrícia Abreu - Diretora de *Marketing* da Anhanguera Educacional em entrevista. Disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com/entrevista/patricia-abreu/>> Acesso em: 27 jul. 2014.

No caso do Grupo Anhanguera, sua visão passou por algumas alterações no decorrer da última década, uma vez que seus objetivos foram sendo alcançados com o passar dos anos. Em 2009, segundo o RRS (2009, p. 11), a visão era “Ser uma das cinco maiores IES de ensino superior do Brasil e que ofereça aos estudantes maior acesso à educação de qualidade para inclusão e ascensão social”.

Entretanto, já no final de 2009, o número de alunos do Grupo superou a marca de 255 mil, o que já o tornava um dos maiores grupos educacionais brasileiros. Como consequência, em 2010, sua visão foi modificada, estabelecendo: “ser uma das três maiores instituições de ensino superior do Brasil e que ofereça aos estudantes a educação de qualidade para inclusão e ascensão social” (RRS, 2010. p. 4).

Observa-se que houve uma mudança na retórica da visão do Grupo, que em 2009 era ser uma das cinco maiores e no ano seguinte, 2010, com sua expansão, passou a “[...] ser uma das três maiores”. Em 2010, o Grupo já estava consolidado e era considerado líder em F&A, o maior oligopólio do Brasil e “[...] o segundo do mundo no segmento, em número de alunos, perdendo apenas para o *Apollo*, dos EUA, controladora da Universidade de Phoenix (EUA) e mais duas instituições de ensino na A. Latina, uma no Chile e outra no México” (ETHOS, 2011, s./p.). Dentro desse panorama, houve a necessidade de, mais uma vez, alterar a visão do Grupo. Em 2012, sua visão passou a “ser a maior instituição de ensino superior do Brasil e ser a primeira opção em Educação Superior Particular para a nova classe média brasileira, em todos os mercados onde atuamos” (RRS, 2012, p. 14).

As alterações na visão do Grupo foram necessárias, de acordo com Braga e Monteiro (2005), pois ao explicitar as inspirações da empresa com relação ao seu futuro, revela a essência de seus propósitos que servirão para auferir o desempenho da empresa ao longo do tempo. Dessa forma, uma vez que os propósitos do Grupo eram alcançados, novos desafios foram sendo definidos para o futuro. Quando se trata de negócios e investimentos não se planeja aleatoriamente. Assim palavras-chave como missão e visão adquirem significados mercadológicos.

Segundo essa lógica, um fator chave para o sucesso do desempenho organizacional é o compartilhamento, com os integrantes do Grupo, da missão e da visão. “A missão e a visão precisam estar estampadas em todas as publicações da empresa e precisam ser lembradas e postas em prática o tempo todo” (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 45).

O último quesito que precisa ser definido para ser a base do PE é estipular quais serão os valores que nortearão a ação da IES. De acordo com o RRS (2007) deve ser prioridade o aprendizado eficaz e eficiente, cumprindo os pilares de qualidade dos professores e demais agentes educacionais, para tal, oferecendo educação continuada aos docentes, embasamento teórico e prático, não só para a grade curricular, como também em matéria de ética, para cumprir com a formação de um cidadão. E, para finalizar, deve compreender sua responsabilidade social, na intenção de promover a igualdade de direitos e inclusão social.

Os objetivos do Grupo, descritos em seus valores procuram, por meio de suas ações consolidarem os comportamentos desejáveis às pessoas e instituições que se relacionam com ela, alinhando

[...] à sua política de Responsabilidade Social, que faz parte da gestão da Anhanguera. O Grupo procura construir uma relação ética e de qualidade com os diferentes públicos (*stakeholders*) envolvidos no processo, alunos, professores, funcionários, fornecedores comunidade e governo. Para isso o Grupo criou, desde 2006, seu Comitê de Responsabilidade Social, responsável pela autoavaliação, levantamento de dados e planejamento de ações focadas nos aspectos que formam o tripé da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Em 2010, o Comitê de Ética formado por: diretor de RH, diretor jurídico e representantes, foi incorporada à gestão. (RRS, 2012, p. 37).

Desde o nascimento do Grupo, o objetivo de seu dirigente era tornar o ensino superior acessível aos jovens estudantes da classe trabalhadora e prepará-los para o mercado de trabalho. Para isso, além da missão, visão e valores, o Grupo determina qual seria a sua estratégia de negócio. Os dirigentes definiram, para isso, quatro pilares considerados fundamentais para dar base as suas crenças e valores: a) Qualidade: investimento em capacitação constante dos docentes, em desenvolvimento de metodologias para ampliação das capacidades dos alunos, assim como estimulá-los a desenvolver projetos de iniciação científica e participação em congressos e simpósios; b) Viabilidade: Financeira - estabelecer mensalidades acessíveis, auxiliando na obtenção de financiamentos estudantis. Geográfica – distribuir *campi* por todo o Brasil; c) Suporte: acesso aos livros de bibliografia básica de seu curso com até 80% de desconto, além de oferecer a maior plataforma de autoatendimento do setor, para resolução de questões burocráticas e facilitar o acesso a informações de sua vida acadêmica; d) Inovação: desenvolvimento

constante de ferramentas pedagógicas inovadoras, cuja tecnologia deve ir além de softwares e equipamentos (RRS, 2012).

Para atender e adequar esses pilares de: qualidade, viabilidade, suporte e inovação na prática foi necessário que o Grupo definisse onde e como seu público-alvo seria atendido, principalmente, depois de sua expansão quanto ao número de alunos conquistado ao longo dos anos de atuação no mercado de educação superior. Assim, para melhor organização e administração do projeto didático acadêmico, uma de suas primeiras estratégias, de como/onde oferecer seus diversos cursos, foi “[...] a implantação de uma estrutura *multicampi*, com a adoção de três padrões diferenciados para distribuição de seus cursos: *Campi*, *Polos* e *Centros de Ensino Profissionalizante*” (RF, 2013, p. 5).

1) *Campi*: Os *campi* (palavra latina que corresponde ao plural de campus) foi o primeiro formato do Grupo, desde a sua fundação em 1994. *Campi* são unidades que ofertam todos os programas acadêmicos do Grupo (graduação presencial, graduação a distância, pós-graduação *lato sensu* e educação continuada),¹¹⁸ dimensionados para o atendimento de 2000 a 7000 alunos após três a cinco anos, época em que alcançam sua maturidade. Os *campi* são geralmente implantados em imóveis alugados, pois

O Grupo nunca teve interesse por prédios próprios. Sempre alugou seus imóveis por prazos longos, de 20 a 30 anos e com isso os laboratórios tiveram grandes investimentos tecnológicos e modernização. Da mesma forma as bibliotecas são grandes salas de aprendizagem e não depósitos de livros. São modernas e de fácil acesso, inclusive virtual (CARBONARI NETTO. ENTREVISTA, 2014).

Essa opção específica da Anhanguera quanto a seus *campi* alugados infere-se na preocupação do Grupo em não se descapitalizar. A preferência do Grupo é no direcionamento de recursos para as melhorias em infraestrutura, e, principalmente, na qualificação docente, uma vez que, para Carbonari Netto (Entrevista, 2014), “[...] qualificar melhor os professores é uma meta constante”.

¹¹⁸ De acordo com o RF Anhanguera (2013, p. 5) educação continuada são “cursos curtos com duração de 1 a 12 meses, com foco em desenvolvimento de competências profissionais específicas, voltados principalmente a alunos ou concluintes do ensino superior. Tais cursos são oferecidos em formatos diversos, combinando Aulas Presenciais, Teleaulas, AVA e uso de materiais impressos. O principal segmento explorado na área de educação continuada é o de cursos preparatórios para concursos públicos e concurso da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Além da área de concursos, os cursos mais relevantes são aqueles voltados à gestão e tecnologia; são todos oferecidos em *campi* e *polos*”.

Considerando as informações, acerca dos *campi* que fazem parte do Grupo, aprecia-se que eles são adaptados para as necessidades da IES e contam com ampla infraestrutura, pois “[...] tem-se observado um crescimento consistente no número de alunos por *Campi* nos últimos anos e espera-se que essa tendência continue nos próximos anos” (ANHANGUERA RF, 2013, p. 5).

Com a expansão do grupo, o próximo modelo adotado foram os Polos.

2) Polos: unidades operadas por parceiros locais com oferta selecionada dos cursos do Grupo, incluindo: graduação a distância, pós-graduação *lato sensu* e educação continuada.

Pode-se dizer que a infraestrutura dos polos são menos completas do que a infraestrutura oferecida pelo Campus, entretanto contam sempre com salas de aula com recursos audiovisuais, sala de estudo, laboratório de informática e biblioteca. De acordo com Prospecto Anhanguera (2009, p. 168):

Os Polos são tipicamente dimensionados para atender até 1.000 alunos, após três a cinco anos, quando geralmente atingem a sua maturidade. O número de alunos em Polos tem crescido de forma expressiva, sendo que de 2008 a 2009, o número de alunos em Polos cresceu 373%, resultado decorrente da aquisição do grupo LFG, em outubro de 2008.

No tocante a localização desses polos, segundo o RRS (2013, p.34) a maioria é “[...] instalado em colégios de Ensino Médio e Fundamental, o que permite uma maior aproximação da Anhanguera com esses alunos”. Nesse modelo de Polos os parceiros locais são responsáveis por todas as atividades pedagógicas centrais, incluindo o desenvolvimento dos currículos, materiais impressos, tutoria eletrônica, conteúdos de Teleaulas e AVA¹¹⁹, bem como pela contratação de professores locais para as atividades acadêmicas conduzidas nos Polos.

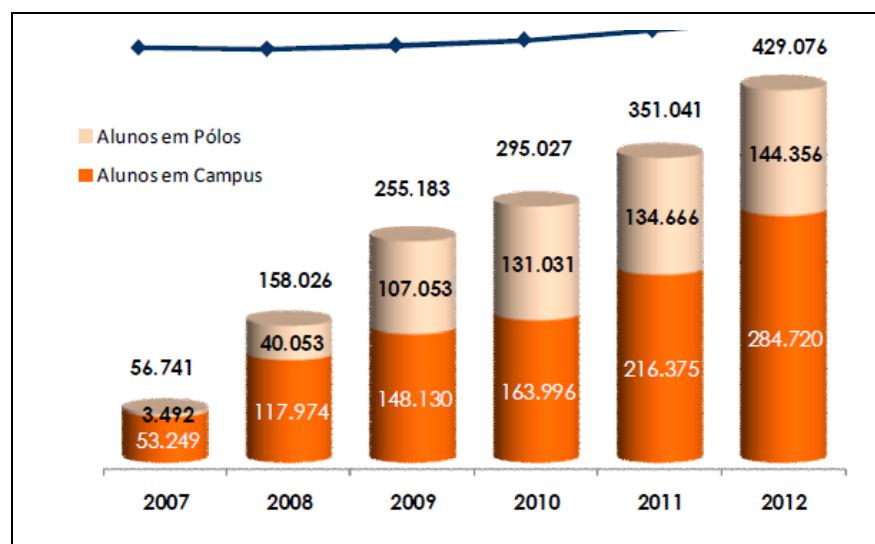
A responsabilidade de atuação nacional do Grupo Anhanguera diz respeito ao *marketing* nacional, à plataforma de tecnologia de informação e à gestão financeiro-administrativa da rede, cabendo ao parceiro local a responsabilidade por toda a estrutura física e de serviços locais, incluindo: serviços ao aluno, *marketing*, ocupação, computadores, equipamentos e instalações prediais. Em contrapartida, os parceiros locais recebem um percentual da receita líquida mensal recebida do Polo.

¹¹⁹ De acordo com o site oficial do grupo, entende-se por AVA: “Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), onde os alunos acessam os materiais de apoio referentes ao seu curso: *slides*, roteiros de atividades, caderno de atividades” (ANHANGUERA, 2014, s./p.).

De acordo com o Prospecto Anhanguera (2009, p 167), “[...] esse percentual varia de 25% a 50% da receita líquida, dependendo do tipo de curso”. Nos cursos de graduação, o Grupo Anhanguera é responsável pelo faturamento e cobrança das mensalidades e repassa para o Polo a sua participação na receita líquida.

O gráfico 12 apresenta o número de alunos por estrutura, no período de 2007 a 2012, constatando que existe uma predominância no crescimento de alunos que se utilizam da estrutura dos *campi*.

Gráfico 12 - Número de alunos matriculados *campi* x polos



Fonte: Anhanguera. RF 31 de dezembro de 2012 e 2011 (2013).

3) Centros de Ensino Profissionalizante: dimensionados para atender até 1.000 alunos e são operados em forma de franquias. Segundo o prospecto Anhanguera (2009, p. 168),

Os centros possuem uma infraestrutura que contempla salas de aula, laboratórios de informática, laboratórios de hardware e centro de encaminhamento profissional. Esses Centros oferecem os cursos de ensino profissionalizante com a marca *Microlins*. O Grupo tem sua receita nesses centros, derivada da venda de materiais didáticos e cobrança royalties. A receita de mensalidades dos cursos é faturada pelos franqueados que compram materiais e pagam os royalties à Companhia. A Companhia acredita haver no Brasil 1.183 cidades, com população acima de 25 mil habitantes, com potencial para implantação de pelo menos um Polo ou Centro de Ensino Profissionalizante. Segundo dados do IGE, a população total dessas 1.183 cidades soma 143,6 milhões de habitantes.

De acordo com o RRS (2010, p. 32) “Os cursos têm duração de três a 12 meses, com freqüência de uma a duas vezes por semana. Este formato de curso não é regulado pelo MEC e as principais áreas de seu foco são atividades administrativas, tecnologia da informação e vendas”.

Das três estruturas adotadas pelo Grupo: *campi*, polo e centros profissionalizantes, observa-se que o foco do Grupo é no ensino, em cursos¹²⁰ de Graduação Presencial¹²¹, Graduação à distância e Pós-graduação *Lato Sensu*¹²². “A categoria acadêmica predominante em seus mais de 70 *campi*, em nove estados e no Distrito Federal, são as faculdades, centros universitários¹²³” (RSS, 2013, p.9), comprovando a atenção prioritária, do Grupo, ao ensino.

Para desenvolver as atividades de pesquisa, o Grupo, apesar de seu porte, conta com apenas duas universidades: Uniderp (MS) e a Universidade Anhanguera de São Paulo, formada pela união de duas instituições adquiridas - UNIBAN e UniABC, conforme RRS (2013), as quais oferecem cursos de pós-graduação *Lato e Stricto Sensu*¹²⁴, como mestrado e doutorado. Assim, atendem às exigências de indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão, ao oferecer os cursos *Stricto Sensu*.

Nas universidades do Grupo, para os cursos de *Stricto Sensu*, há a dedicação dos alunos em tempo integral e a ênfase nas atividades de ensino e pesquisa (RSS, 2012).

¹²⁰ “Ao longo de 2012, o Grupo manteve uma média de 430 mil matriculados em diferentes áreas e carreiras, dentre elas negócios, direito, educação, engenharia, saúde e tecnologia. O Grupo oferece mais de 90 modalidades de graduação com 12 licenciaturas, 45 bacharelados, 45 cursos para formar tecnólogos e 72 de pós-graduação. Além dos cursos, a Instituição oferece um amplo sistema de apoio ao aprendizado dos alunos, composto por bibliotecas e laboratórios” (ANHANGUERA PERFIL, 2012).

¹²¹ Graduação presencial: Cursos de nível superior, oferecidos em 3 graus acadêmicos em todos os *Campi* da Companhia: Cursos Superiores de Tecnologia (2 e 3 anos); Cursos de Licenciatura (3, 4 e 5 anos) e Cursos de Bacharelado (4 e 5 anos), todos regulados pelo Ministério da Educação (“MEC”) que exige autorização para sua oferta e reconhecimento após sua conclusão (RDF, 2013, p. 4).

¹²² A Companhia oferece cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, que compreendem programas de especialização e incluem os cursos designados como MBA - Master *in Business Administration*, normalmente com duração de 12 meses, nas áreas de gestão, direito, saúde e educação, sendo o foco principal a capacitação para o mercado de trabalho. Esses cursos são oferecidos nas modalidades presencial e a distância. Atualmente a maioria dos cursos é oferecida nos *campi* e Polos, na modalidade a distância, com uso de Tele-Aulas e AVA (RDF, 2013, p. 5).

¹²³ Para atender este universo educativo o Grupo possui 17.207 colaboradores e 10,1 mil professores e tutores (RSS, 2013).

¹²⁴ Pós-graduação *stricto sensu* são cursos com foco na formação acadêmica e de pesquisadores, cujos alunos devem, preferencialmente, dedicar-se às suas atividades em período integral. Esses cursos demandam credenciamento da CAPES/MEC e são oferecidos unicamente nos *campi* (RDF, 2013, p. 5).

Na Uniderp dois programas de mestrados são ofertados: - Modalidade Mestrado Acadêmico: Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional e o Mestrado Profissional: Produção e Gestão Agroindustrial¹²⁵. Já na Uniban, hoje Universidade Anhanguera, são oferecidos dois doutorados: Educação Matemática e Biotecnologia e Inovação em Saúde. No programa de Mestrado Profissional são: Adolescente em Conflito com a Lei, Biomateriais, Biotecnologia e Inovação em Saúde, Educação Matemática, Farmácia e Reabilitação do Equilíbrio Corporal, Inclusão Social (RRS, 2012, p. 26-27).

Assim, os programas de *Strictu Senso* do Grupo são constituídos por oito (8) cursos de Mestrado, acadêmico e profissional, oferecidos pelas Universidades do Grupo e dois programas de doutorado somente ofertados pela UniBAN, hoje Universidade Anhanguera de SP.

De acordo com o RRS (2013, p. 43) no resultado divulgado pela Capes, órgão ligado ao MEC e responsável pela avaliação dos cursos de pós-graduação no Brasil, “[...] os programas de Mestrado e Doutorado do Grupo Anhanguera foram bem avaliados”. Segundo dados oficiais da CAPES (2013), no triênio de 2010, 2011 e 2012, quando foram avaliados 5.082 cursos de Mestrado e Doutorado.

O Mestrado em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional, da Uniderp/MS, sua primeira aquisição nesta categoria acadêmica, obteve a nota 4,0. O Mestrado e o Doutorado em Educação Matemática, oferecido pela Universidade Anhanguera de SP, obtiveram nota 5,0, segundo dados oficiais, “[...] configurando entre os melhores do Brasil” (RRS, 2013, p. 43).

Conforme Relatório, estes cursos contam com “[...] cooperações e convênios da Universidade Oxford e Massachusetts, entre outras instituições” (RSS, 2013, p. 43), contribuindo para a atribuição da nota máxima pela CAPES. O outro programa de Doutorado, da Universidade Anhanguera, referente à Biotecnologia obteve nota 4,0, o que reforça, em termos avaliativos, o bom nível dos programas de *Stricto Sensu* do Grupo, segundo os critérios da Capes.

No que tange ao ensino, foco do Grupo, de acordo com o RRS (2013) o modelo de gestão utilizado para administrar seus cursos de graduação, presencial ou a distância, apresenta-se em forma de um currículo único com o intuito de assegurar a mesma qualidade de ensino a todas unidades do Grupo, e em todas as modalidades metodológicas de ensino, de aulas presenciais ao AVA.

¹²⁵ De acordo com o RSS (2012, p. 26) “em 2013 o Programa passará a oferecer também Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional”.

Essas estratégias contribuíram para a expansão do Grupo, pois este entendeu que era “[...] preciso deixar de ser uma empresa que tinha só um canal de distribuição, que eram os *campi*, com só um produto - a graduação - e uma modalidade - a presencial”, como dito por José Augusto Teixeira, o vice-presidente financeiro e de relações com investidores da Anhanguera, no cargo desde 2011 (KOIKE; MÁXIMO, 2012).

Dessa forma, passou a atender modalidades como: ensino a distância, cursos tecnológicos e, posteriormente, cursos profissionalizantes e técnicos, uma vez que a procura por esse tipo de curso registrou um aumento de mais de 50% entre os anos de 2005 a 2010 (KOIKE; MÁXIMO, 2012).

Ao se falar da construção histórica e da administração do Grupo Anhanguera, também se faz oportuno lembrar que a partir da gestão direcionada pela missão, visão e valores, o Grupo buscou a adoção de novos caminhos, uma vez que o mercado de educação superior privado continuava sua trajetória de principal provedor no oferecimento desse nível de ensino.

Para atender a demanda e continuar seu processo expansionista, o Grupo adotou como estratégia entrar no mercado de ações, que conta com a atuação ativa de órgãos reguladores, como a BM&FBovespa, a CVM e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Esses órgãos devem atrair investidores para o mercado brasileiro. No entanto, Chesnais (1996, p. 258) adverte para o fato de que:

[...] as instituições dominantes não são mais os bancos e sim os mercados financeiros e as organizações financeiras que neles atuam. Pelo contrário, os bancos passaram a sofrer, na esfera financeira, a concorrência dessas formas recentes de centralização e concentração capitalista, os fundos de pensão e os fundos mútuos, ao lado das quais até os maiores bancos parecem anões.

Foram esses investidores, em sua maioria, fundos de investimentos americanos que passaram a investir na educação superior privada brasileira, a partir de 2007, em decorrência da crise americana. Essa crise trouxe descrédito ao mercado de forma globalizada e desde então, esses investidores passaram a dedicar:

[...] especial atenção à qualidade da administração a partir do colapso em companhias estadunidenses que se envolveram em fraudes contábeis. A crise da *Enron Corporation*, por exemplo, correu perto de US\$ 60 bilhões em capitalização de mercado. O

caso emblemático se transformou na ponta do iceberg capaz inclusive de abalar os pilares da economia global (PEQUENO; MORAIS, 2010, p. 235).

Desde então, empresas do todos os segmentos, inclusive o educacional, precisaram dar atenção especial à qualidade da administração, baseando-se em princípios “[...] de transparência, de ética e eficiência, bem como equidade de tratamento justo de todos os acionistas (minoritários e majoritários) e prestação de contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões” (CVM, 2008, s./p.). Para atender as exigências do mercado regulatório brasileiro, as IES privadas, com fins lucrativos, profissionalizaram a gestão assumindo práticas de GC. Essas práticas reforçavam a necessidade, do Grupo, em debruçar sobre sua estrutura de poder, buscando separar o contexto empresarial do familiar, para atrair mais investimentos. Para isso, segundo Polizel e Steinberg (2013, p. 38):

A profissionalização da gestão não significa, contudo, que a família deverá retirar-se do comando. O processo consiste na mudança de pensamento da família em relação à condução dos negócios, com a conscientização de que a separação entre propriedade e gestão é o melhor caminho a ser seguido.

A mudança no formato da gestão tem como objetivo principal garantir o desempenho econômico da IES. Esse desempenho, “[...] é medido em termos de lucro, participação de mercado, volume de negócios ou através de qualquer outro indicador econômico, que permita deixar, no mercado, um rastro de imagem de uma empresa sólida e firme” (WHITAKER; RAMOS, 2010, p. 127). Conceitualmente:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietário, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2012, p. 19)¹²⁶

¹²⁶ “O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização exclusivamente dedicada à promoção de práticas e discussões envolvendo o tema Governança Corporativa no Brasil. Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos, cujo propósito é contribuir para o desempenho sustentável das organizações e influenciar os agentes da sociedade brasileira a dar mais transparência, justiça e responsabilidade quanto à gestão dos recursos corporativos. Desde 27 de novembro de 1995, o Instituto contribui para o desempenho sustentável e influencia os

Ampliando esse conceito, Whitaker e Ramos (2010, p. 127) afirmam que, além da adoção de práticas de relacionamento, ao lado de uma “[...] boa governança corporativa tem-se também um negócio de qualidade, lucrativo, bem administrado e permeado de princípios éticos”.

No Brasil, as empresas passaram a inserir práticas da GC, principalmente pela necessidade de atrair capital e fontes de financiamento para ampliar suas atividades empresariais, como foi o caso da Anhanguera. Precisando aderir à GC, a partir de 2006, o Grupo investiu em condutas que aumentaram a transparência da gestão e a comunicação com os acionistas, a fim de ter o retorno esperado na investida sobre o mercado. Os benefícios alcançados foram

Maior facilidade de acesso a recursos externos, diretamente ligados a um menor custo de capital, um melhor desempenho organizacional, a facilitação na dissolução de conflitos, por vezes de maneira mais amigável e a minoração de riscos empresariais (POLIZEL; STEINBERG, 2013, p. 23).

Para potencializar a valorização das suas ações, o Grupo seguiu estritamente o disposto nas leis brasileiras, regularizando tributos, observando a necessidade de atendimento às normas mais específicas e rigorosas no que tange aos procedimentos e princípios contábeis, de auditoria e divulgação de demonstrativos financeiros. Também foi observada a criação da figura do Diretor de Relações com o Investidor¹²⁷, que compartilha com seus investidores informações claras, sobre as atividades e resultados do Grupo, aumentando a confiança e, consequentemente, fortalecendo a imagem institucional (CVM, 2008).

Essa confiança conquistada no mercado, pelo Grupo, atribui-se à sua gestão realizada por administradores profissionais que trouxeram das empresas de mercado as contribuições para racionalizar processos e reduzir custos operacionais, com foco em reproduzir o capital financeiro de seus investidores, bem como, utilizando os termos de Chesnais (1996, p. 30) “[...] embolsar aquele tipo peculiar de lucros financeiros especulativos de que se alimenta o capital”.

¹²⁷ agentes da sociedade no sentido de mais transparência, justiça e responsabilidade. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18056>>. Acesso em: 12 maio 2013.

¹²⁷ Em 2007, quando a Anhanguera entrou no mercado de capitais, o Diretor de Relações com o Investidor era Ricardo Scavazza. A partir de 31 de outubro de 2011 o cargo foi assumido por José Augusto Gonçalves de Araújo Teixeira, que também passou a acumular o cargo de Vice-Presidente Financeiro (ANHANGUERA. Informações anuais - data base - 31/12/2008).

Os processos racionalizadores e reducionistas e a especulação do capital são fortes aliados à reprodução de lucros nas empresas, inclusive nas IES. A concentração de lucros e capitais é um dos fatores que leva à formação de grandes oligopólios, com poder concentrado nas mãos de poucos grupos na área educacional com forte crescimento e expansão no setor.

Outro fator importante adotado pelo grupo, e uma exigência da GC na gestão da empresa, foi a separação entre participação acionária e controle, uma vez que o papel da GC é monitorar as relações existentes entre a administração e os acionistas, tanto os majoritários quanto os minoritários, procurando diminuir a discrepância entre eles.

Nesse processo, Whitaker e Ramos (2010, p. 129) afirmam que “[...] O principal titular da propriedade, delega ao agente o poder de decisão sobre essa propriedade para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas”, bem como concede maiores direitos aos acionistas minoritários, a fim de evitar dúvidas quanto à lisura da administração da empresa. Para isso, a BM&FBovespa (2014a) destaca a importância na iniciativa das empresas em se autorregular, instituindo cláusulas muito mais rigorosas em seus estatutos, já que muitas vezes falta clareza quanto aos procedimentos, tanto contábeis quanto administrativos.

Os procedimentos administrativos de uma IES são centrais para o seu funcionamento, pois envolvem práticas de gestão do negócio em suas várias dimensões, dentre elas, a dimensão financeira, de recursos humanos e a dimensão didático-pedagógica, entre outras. Assim, é fundamental que haja o planejamento e a transparência nas estratégias adotadas. Os procedimentos contábeis são também essenciais no processo de administração de uma IES e devem contar com regras que permitem uma veracidade nos processos de produção, utilização e destinação dos lucros.

Todas essas ações fazem parte de uma GC que não apenas tem seu foco nos resultados imediatos, mas sabe que esses resultados advêm de decisões tomadas no âmbito empresarial, que podem influenciar positiva ou negativamente na imagem da IES no mercado.

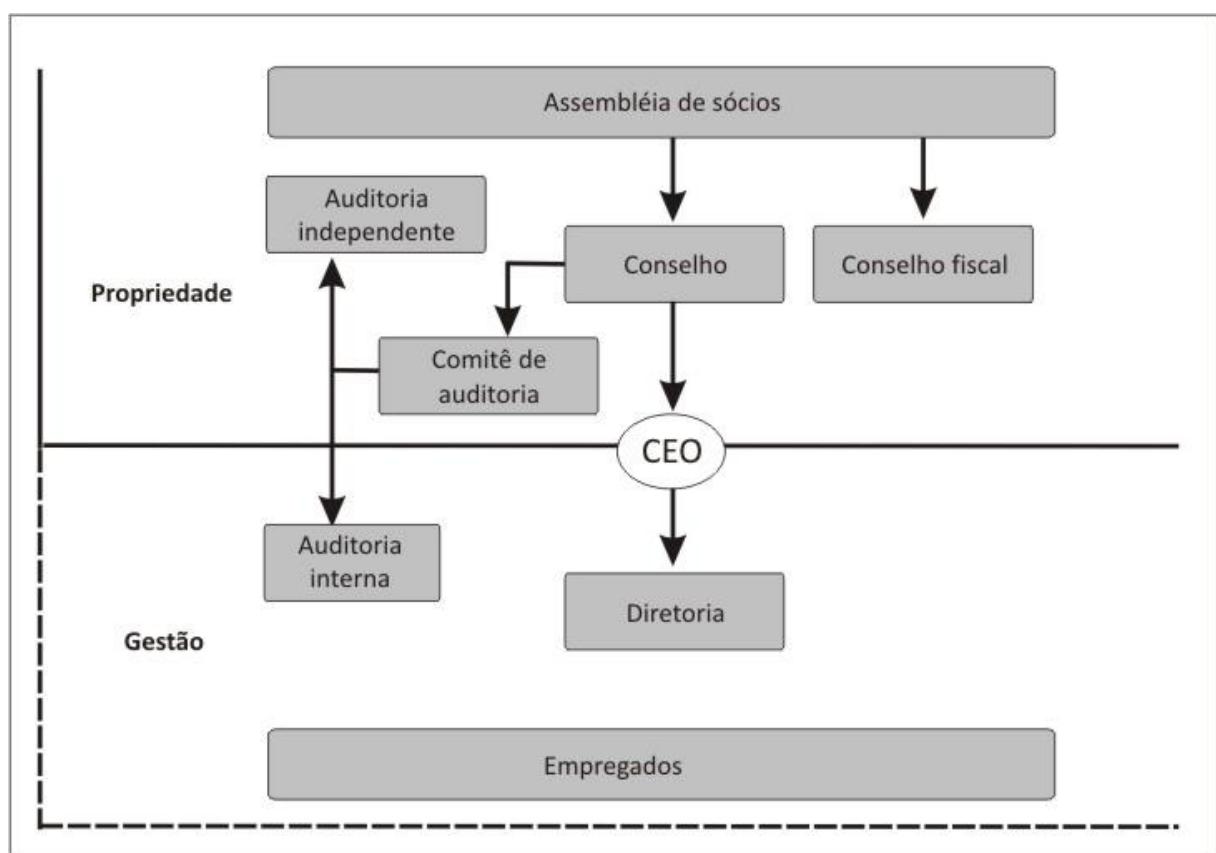
Quando devidamente aplicadas, as práticas da GC possibilitam aos seus acionistas a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva que, para assegurar a transparência do negócio e o controle da

propriedade sobre a gestão, criam os Conselhos de Administração e o Conselho Fiscal, bem como contratam Auditoria independente¹²⁸. Portanto, as áreas que compreendem a CG, segundo Polizel e Steinberg (2013, p. 19) são:

[...] a propriedade e a gestão, também intitulada controle. São áreas que compreendem estruturas internas, sendo elas, no caso da propriedade tudo que se relaciona aos sócios, família, Conselho de Administração e fiscal, aos comitês de apoio e à auditoria independente. Já no outro lado, a gestão, ou o negócio propriamente dito, em que é encontrado todo o corpo diretivo, de controle e execução da organização, bem como a auditoria interna.

Assim a essência da GC está na interseção dessas duas áreas citadas, conforme explicado no gráfico abaixo:

Figura 1 - Sistema de governança corporativa



Fonte: Polizel e Steinberg (2013,p. 20)

¹²⁸ Site Anhanguera Relação com Investidores esclarece que, de 2007 a 2011, a KPMG Auditores Independentes, foram os responsáveis pela auditoria independente da Companhia. A partir de 2012 a auditoria selecionada foi a *Ernest & Young Terco*: auditores independentes S.S. Disponível em:<http://www.mzweb.com.br/anhanguera2011/web/conteudo_pt.asp?conta=28&id=146025&tipo=39310&idioma=0>. Acesso em: 19 jul. 2014.

Buscando angariar a confiança do mercado, por meio da transparência nas práticas das GC implementadas nas IES privadas de capital aberto, bem antes de 2007, precisamente em dezembro de 2000, a Bolsa de Valores criou os segmentos especiais de listagem para obter a transparência na “[...] relação entre as empresas e os investidores, e um maior alinhamento entre os interesses de todos os acionistas” (BM&BOVESPA, 2009, p. 23).

Esses segmentos especiais também têm o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimule, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias (BOVESPA, 2009, p. 1).

Dessa forma, inicialmente passaram a existir dois segmentos diferenciados de Governança: Corporativa (Nível 1 e 2) (BM&FBOVESPA, 2009)¹²⁹. Entretanto, além dos níveis 1 e 2, em 2002, também foi criado o segmento “Novo Mercado”¹³⁰ com o objetivo de “[...] aumentar a confiança e a disposição dos investidores em adquirir ações de empresas que respeitassem seus direitos” (BM&FBOVESPA, 2009, p. 23), bem como propiciar maior proteção aos acionistas minoritários, fatores essenciais para retomada dos IPOs na década passada.

Essa evolução, nos níveis estipulados pela BM&FBovespa, segundo Polizel e Steinberg (2013) veio para reduzir as incertezas no processo de avaliação de investimentos de risco, aumentar o número de investidores interessados e, como resultado, fortalecer o mercado acionário. Quanto ao Grupo Anhanguera, até 2010, estava incluído no nível 2, juntamente com outros dois maiores oligopólios brasileiros na época, a Kroton e a SEB. Nesse mesmo ano, o Grupo fez sua adesão voluntária ao Novo Mercado e ao fazê-lo

[...] assume compromissos claros no que se refere à prestação de informações que facilitam o acompanhamento e a fiscalização dos atos administrativos e dos controladores da Instituição e a adoção de

¹²⁹ “As diferenças estabelecidas entre nível 1 e 2 são que o 1 caracteriza-se por exigir práticas de liquidez das ações de *disclosure* (empresas com ações no exterior). O nível 2 tem por obrigação práticas adicionais relativas ao direitos dos acionistas e ao conselho de administração. Outra diferença entre elas é que no nível 1 somente se pode negociar as ações ordinárias, e nas de nível 2 podem comercializar também as ações preferenciais” (BM&FBOVESPA, 2009a).

¹³⁰ “Novo mercado é praticamente similar ao nível 2, porém com algumas exceções. As empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais (PN). No caso de venda de controle da empresa, é assegurado aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador, prevendo, portanto, o direito de *tag along* de 100% do preço pago pelas ações ordinárias do acionista controlador. As ações preferenciais ainda dão o direito de voto aos acionistas em situações críticas, como a aprovação de fusões e incorporações da empresa e contratos entre o acionista controlador e a companhia, sempre que essas decisões estiverem sujeitas à aprovação na assembleia de acionistas” (BM&FBOVESPA, 2014).

regras societárias que visam o equilíbrio dos direitos de todos os acionistas, independentemente de condição de controlador ou investidor (RRS, 2012, p. 2).

Reconhecendo que a GC implica um conjunto de regras claras de funcionamento das empresas, incluindo as regras societárias e o fornecimento cada vez maior de informações, percebe-se que todas essas ações influenciam não apenas a relação de direitos e deveres que a empresa tem com seus acionistas, mas implica diretamente a sua imagem no mercado e, claro, nas suas perspectivas de crescimento e impulso no segmento em que atua. Tudo isso se deve à sua credibilidade que poderá aumentar diante da avaliação positiva sobre sua gestão organizacional.

A BM&FBovespa evidencia os benefícios que as IES terão ao listarem-se nos seus níveis de mercado, especialmente, no Novo Mercado, quando afirma que “[...] a decisão das empresas de listar-se no Novo Mercado traz benefícios aos investidores e a si próprias, além de fortalecer o mercado acionário como alternativa de investimento” (BM&FBOVESPA, 2009, p. 12).

Além de adotar as regras do “Novo Mercado”, o Grupo Anhanguera segue o proposto pelo IBGC quanto ao organograma que compõe as práticas de GC:

A administração da Anhanguera Educacional é composta pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Estatutária, além do Conselho Fiscal (não permanente) e do Comitê de Auditoria. Além dessa divisão estrutural, a Instituição também atende a outros requisitos do Novo Mercado, como divulgação de demonstrativos financeiros de acordo com padrões internacionais, Conselho de Administração com mínimo de cinco membros com mandato unificado de até dois anos, permitida a reeleição, e, no mínimo, 20% de conselheiros independentes (RRS, 2012, p. 2).

Dentro do Grupo, um dos Conselhos de maior evidência é o Conselho de Administração, presidido por Antonio Carbonari Netto¹³¹, que proferiu dois comentários quanto à implantação da GC:

[...] 1-Quanto à mudança cultural e profissionalização, e dificuldade/ benefício mais profunda é quando o dono precisa deixar a posição de “eu quero” para a posição do “está orçado?” ou “podemos fazer isso?”. 2 - Importa tirar as crenças pessoais do “eu gosto mais disso

¹³¹ Até 2009, Carbonari Netto foi presidente da Anhanguera Educacional, de 2010-2012 presidente do Conselho de Administração e de 2013-2014 membro atual do Conselho de Administração da Kroton Educacional S.A, cedendo o lugar de presidente para Gabriel Mário Rodrigues.

e daquilo”, os sonhos são trocados por metas pensadas e calculadas, etc (POLIZEL; STEINGERG, 2013, p. 65)

Quadro 2 - Principais benefícios x dificuldades do Grupo Anhanguera

Benefícios	Dificuldades
Trabalho em equipe: clareza	Mudança cultural
Prestação de contas	Estrutura de GC: metas
Profissionalização da gestão	Respeitar regras

Fonte: Polizel e Steinberg (2013,p. 65).

O Conselho da Anhanguera é o responsável por formular as políticas e diretrizes gerais do negócio, incluindo as estratégias de longo prazo da Anhanguera. Atribui-se também ao CA “[...] a responsabilidade de discutir, aprovar e monitorar as decisões que envolvem, entre outras questões: estratégia, finanças, riscos e gestão de pessoas. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão” (POLIZEL; STEINBERG, 2013, p. 21).

Além dessas responsabilidades, o Conselho, terá de supervisionar a gestão dos diretores e contratar auditores independentes¹³². Trata-se de uma exigência da instrução da CVM nº, 381 de 14/01/2013. Esses auditores têm a função de auditar os balanços patrimoniais, com suas respectivas demonstrações de resultado, mutações do patrimônio líquido e das origens e aplicações de recursos, correspondente aos exercícios findos em cada ano fiscal.

No quadro 3 a seguir, verifica-se a composição do CA do Grupo Anhanguera.

¹³² Auditores independentes são empresas ou pessoas físicas especializadas no exame dos registros contábeis e demonstrações financeiras de empresas quanto à coerência e consistência destas informações, bem como no que diz respeito ao atendimento aos princípios de contabilidade geralmente aceitos, às normas e procedimentos contábeis, devendo emitir parecer a respeito. No caso de atuação junto a companhias abertas, devem estes ter registro específico na CVM, conforme dispõem a Lei nº 6.385, de 07/12/76, e a Instrução CVM nº 216, de 02/06/94. Todas as citações a *auditores independentes* no texto desta nota técnica referem-se apenas àqueles com registro na CVM. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/publ_200.asp>. Acesso em: 8 maio 2014.

Quadro 3 - Conselho de Administração (CA) da Anhanguera¹³³ em 31 de dezembro de 2012

Nome	Cargo	Data da eleição
Antonio Carbonari Netto	Presidente	29/04/2011
Alexandre Teixeira de Assumpção Saigh	Vice-Presidente	30/04/2010
Luiz Otavio Reis de Magalhães	Membro	30/04/2010
Maria Elisa Ehrhardt Carbonari	Membro	30/04/2012
Olimpio Matarazzo Neto	Membro	30/04/2010
Ricardo Leonel Scavazza	Membro	29/04/2011
Sérgio Vicente Bicicchi	Membro Independente	30/04/2010

Fonte: RRS. (2012, p. 33).

A composição do CA de uma IES é efetuada considerando as expectativas dos membros da propriedade em relação à eficácia na atuação do conselho e seu grau de maturidade quanto aos conhecimentos sobre as atribuições, responsabilidades, competências necessárias, entre outras questões atinentes ao CA que fará total diferença no momento de composição dos membros do conselho (POLIZEL; STEINBERG, 2013).

Quanto ao tamanho dos CA, o número de membros pode apresentar variações de acordo com o porte e a complexidade da IES. De acordo com a recomendação das boas práticas de GC esse número deve variar entre cinco e onze participantes. No CA do Grupo Anhanguera são sete participantes no total, sendo dois membros da família, Carbonari Netto e sua esposa Maria Elisa, a única mulher a ter um cargo na composição do CA (RRS, 2012, p. 33).

Interessante frisar que, segundo pesquisa do IBGC, metade dos conselhos de administração, possuem mulheres nos seus quadros (53%) especificamente no setor educacional (POLIZEL; STEINBERG, 2013). Todavia, tanto no quadro do Conselho Administrativo quanto na Diretoria da Anhanguera Educacional constata-se apenas a presença de Maria Elisa E.Carbonari (CA), como membro e de Ana Maria Costa de Sousa, como Diretora Vice-Presidente Acadêmica, evidenciando que o Grupo não corresponde a estatística mencionada pelos autores acima.

¹³³ Em virtude da migração da Companhia para o segmento de governança corporativa do Novo Mercado da BM&FBOVESPA em 2010, a Assembleia Geral Extraordinária realizada em 29 de outubro de 2010 estendeu o prazo do mandato dos membros de seu Conselho de Administração até a Assembleia Geral Ordinária a ser realizada no Exercício Social de 2013 (RDF 2013, p. 9).

Independente de gênero, os autores asseveram que na composição dos CA “[...] é comum encontrar três classes de conselheiros, tais como: os membros da propriedade; os externos (que não possuem vínculo com a IES, mas não são independentes: por exemplo, ex-funcionário, ex-diretores) e os internos (atuais diretores ou funcionários da IES) (POLIZEL; STEINBERG, 2013, p. 43).

Para dar apoio ao CA, assim como nos demais segmentos da economia, as IES se utilizam das Diretorias, que devem auxiliar em assuntos que necessitem de aprofundamento e propiciar informações mais detalhadas aos conselheiros quando necessário. O quadro 4 apresenta a diretoria do Grupo.

Quadro 4 - Diretoria da Anhanguera Educacional composta em 31 de dezembro de 2012

Nome	Cargo	Data da eleição
Ricardo Leonel Scavazza	Diretor-Presidente	31/10/2011
José Augusto Gonçalves de Araujo Teixeira	Diretor Vice-Presidente Financeiro e Diretor de Relações com Investidores	31/10/2011
Ana Maria Costa de Sousa	Diretora Vice-Presidente Acadêmica	04/05/2012
Maron Marcel Guimaraes	Diretor Vice-Presidente Administrativo	04/05/2012
Khalil Kaddissi	Diretor Vice-Presidente Jurídico	04/05/2012
Antonio Augusto de Oliveira Costa	Diretor Vice-Presidente de Operações	15/09/2010
Antonio Fonseca de Carvalho	Diretor de Expansão	15/09/2010

Fonte: RRS (2012, p. 3).

Sua diretoria, representantes legais do Grupo, é responsável principalmente pela administração e gestão dos negócios e pela implantação das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo CA, é eleita para um mandato de três anos, segundo o site oficial do Grupo. Há, no entanto, a possibilidade de reeleição, podendo seus membros serem destituídos da IES a qualquer tempo por esse mesmo órgão. Os membros da diretoria do Grupo têm como responsabilidade acatar e implementar as políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração (CA) (ANHANGUERA, 2014).

O Estatuto Social da Organização estabelece que a diretoria seja composta por, no mínimo, três e, no máximo, dez membros, sendo um diretor-presidente, um diretor vice-presidente Financeiro, um diretor de Relações com

Investidores e os demais sem designação específica, observadas as atribuições conferidas pelo CA (RRS, 2012). No caso da Anhanguera, são seis integrantes ligados às principais áreas de gestão do Grupo e dessa diretoria apenas Ricardo L. Scavazza acumula as funções de Vice-Presidente no CA e de Diretor-Presidente no Conselho.

Quanto ao Conselho Fiscal do Grupo, trata-se de um órgão independente da administração e da auditoria externa da Anhanguera. Sua principal responsabilidade é fiscalizar os atos dos administradores e analisar as demonstrações financeiras, relatando suas observações aos acionistas. O Conselho Fiscal, do Grupo, listado no quadro 5 a seguir é constituído de três membros efetivos e suplentes em igual número, segundo dados do *site* oficial do Grupo.

Quadro 5 - Conselho Fiscal da Anhanguera Educacional composta em 31 de dezembro de 2012

Nome	Cargo	Data da eleição
José Antônio Ramos	Membro Efetivo	30/04/2012
Wagner Mar	Membro Efetivo	30/04/2012
Walter Machado de Barros	Membro Efetivo	30/04/2012
Raul Todão Filho	Membro Suplente	30/04/2012
Marcello Lopes dos Santos	Membro Suplente	30/04/2012
José Simone Neto	Membro Suplente	30/04/2012

Fonte: RRS (2012, p. 6).

Além do Conselho Administrativo, Diretoria do Grupo e Conselho Fiscal, o Grupo ainda conta com quatro comitês, sendo eles: de administração, *marketing*, finanças e expansão. Carbonari Netto, em entrevista a Polizel e Steinberg (2013, p. 66), comenta que:

[...] durante os três anos (2004, 2005, 2006) foi iniciado um processo de reestruturação em nossa instituição, acompanhado pela criação desses quatro comitês. Nos cinco anos decorrentes da implantação da estrutura da GC tomaram-se algumas decisões e ações: a primeira foi profissionalizar a gestão; a segunda, desfamiliarizar a estrutura de gestão, e a ideia agora é a inovação de produtos, novos mercado e novos futuros.

Apresentando algumas inovações, o Grupo, após estruturar-se dentro das práticas da GC, criou outras estratégias na tentativa de minimizar as chances de

falta de transparência e informações a respeito do Grupo. São mantidos pela Anhanguera canais diferenciados de atendimento aos seus mais diversos públicos, de acionistas a investidores, qualquer pessoa que busque informações e/ou esclarecimentos sobre o desempenho econômico, social e ambiental do Grupo, pode estabelecer contato acessando o site <<http://www.anhanguera.com/ri>>, ou ainda consultar e solicitar as informações por e-mail ou telefone.

Com relação a outros canais de comunicação, o Grupo ainda dispõe de canais específicos para alunos, professores, colaboradores e demais públicos, que têm na Ouvidoria sua aliada. Criada em 2010, tem o objetivo de “[...] fomentar e estreitar a comunicação entre o Grupo e seus públicos de relacionamento, garantindo uma conduta de maior transparência e contribuindo para o exercício do princípio democrático contido na gestão institucional” (RRS, 2012, p. 37).

Quadro 6 - Atendimentos realizados pela ouvidoria

Atendimentos	2010	2011	2012
Informações	74.618	58.065	374.405
Reclamações	21.466	3.556	39.599
Solicitações	2.721	369	4.671
Total	98.805	61.990	418.675

Fonte: RRS (2012,p. 36).

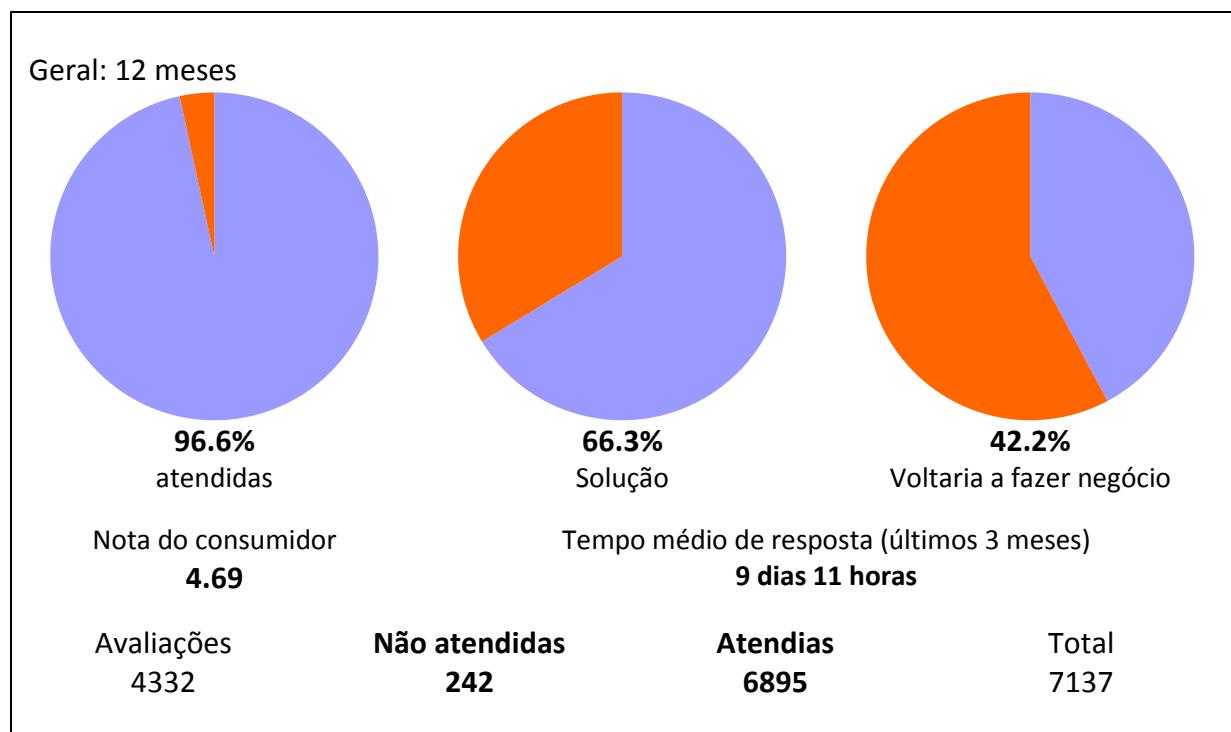
Percebe-se no quadro 6 o aumento das informações, reclamações e solicitações no ano de 2012. Em 2011, apesar das aquisições ocorridas em 2010, os números de informações, reclamações e solicitações foram menores. Um dos fatores que pode ter feito os números aumentarem, em 2012, foi a aquisição da UNIBAN que trouxe ao Grupo uma preocupação por ser reconhecida como a empresa com mais reclamações no Procon de São Paulo. Esse fato fez com que o Grupo, estrategicamente, retirasse do mercado a marca “UNIBAN”.

Com os números expostos no quadro 6, embora sejam mais expressivos na questão das informações, não se pode desconsiderar o item reclamação. Essa insatisfação dos alunos foram relatadas pelo Procon de SP quando, pelo segundo ano consecutivo a Anhanguera Educacional lidera o *ranking* das instituições de ensino superior com mais registros de reclamações na entidade, depois da UNIP. As principais reclamações são relacionadas à cobrança, não fornecimento de

documentos, problemas com contrato e prestação de serviços. De acordo com o Procon de São Paulo, a Anhanguera foi a segunda a ter mais reclamações em 2012, com total de 192 reclamações. Como resposta a esse volume de clientes insatisfeitos, a Anhanguera afirmou, em nota ao Procon-SP, que o número de reclamações representa menos de 0,04% do total de 462 mil alunos da instituição e que o relacionamento com o aluno é uma das suas prioridades (G1 EDUCAÇÃO, 2014).

Em outro site que registra as reclamações dos consumidores brasileiros - Reclame Aqui – anteriormente considerado apenas mais um site de reclamações e atualmente utilizado como referência para diversas consultas sobre produtos e serviços no mercado, nas mais de quatro mil avaliações sobre o Grupo, a sua imagem é reconhecida pelo mercado como regular (ver Figura 2) a seguir.

Figura 2 - Registro de Reclamações: Anhanguera Educacional/Uniderp/Uniban em 2012¹³⁴



Fonte: Site Reclame Aqui (2012)

Na tentativa de fomentar esse relacionamento e minimizar as insatisfações e reclamações, em 2012:

¹³⁴ Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/5367607/anhanguera-educacional-uniderp-uniban/isatisfacao-com-a-faculdade-anhanguera-s-a/>>. Acesso em: 27 set. 2015.

[...] o aluno ganhou uma importante interface de relacionamento: o Portal do Aluno, um espaço virtual que promove o contato do aluno com a Anhanguera. Por meio deste portal o aluno pode pedir e receber atestado de matrícula com assinatura digital, histórico escolar, tirar dúvidas com relação ao pagamento boletos, abrir chamados digitais e receber constantemente informações importantes para sua trajetória dentro do Grupo, entre muitas outras funcionalidades (RRS, 2012, p. 38-59).

Ressalta-se ainda que, a quarta edição do código das melhores práticas de GC, publicada em 2009, incluiu como responsabilidade das empresas um importante fator a ser buscado pelas IES: a sustentabilidade. Este fator visa estimular as empresas a incorporar atitudes de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2009).

De acordo com o RRS (2012, p. 78) o Grupo possui uma cultura organizacional fortemente baseada na

[...] responsabilidade sócio-ambiental. Em 2011, a Companhia participou do rigoroso processo de seleção do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA e, pelo segundo ano consecutivo, em 2012, integrou a carteira desse Índice, atestando o compromisso da Anhanguera com a sustentabilidade.

Além da sustentabilidade, Carbonari Netto (Entrevista, 2014) salienta que o Grupo adota em sua gestão uma política corporativa voltada à

[...] responsabilidade social, tanto que uma das disciplinas comuns e obrigatórias para todos os cursos é a Responsabilidade Social e Meio Ambiente. Todos os assuntos dessa área são tratados nessas disciplinas, além de organizar seminários externos e publicações de relevância.

Infere-se que o Grupo considera as preocupações contemporâneas do mundo que, assim como a ética, precisa de atenção e foco em toda e qualquer formação acadêmica. A formação de um profissional, além de passar por competências e habilidades adquiridas, aprimoradas e aprendidas, passa também, e de forma não menos importante, pela construção de valores universais e de bem-estar coletivo, com visão de mundo sendo aplicada para todas as áreas de atuação.

O Comitê de Responsabilidade Social, do Grupo, atendendo as recomendações da GC, assumiu a responsabilidade de supervisionar e incentivar as

ações sociais e projetos nas unidades, bem como consolidar o compromisso da Anhanguera com a sustentabilidade e a com sociedade.

A responsabilidade social faz parte da gestão da Anhanguera, que acredita que é dever da instituição e de seus educandos o respeito, a promoção e a defesa dos direitos humanos, da qualidade de vida e do meio ambiente, como valores institucionais praticados nas suas ações educacionais (RRS, 2012, p. 5)

Como se observou, o Grupo Anhanguera, foca em sua gestão a responsabilidade social¹³⁵ e a sustentabilidade¹³⁶ assumindo compromisso com a empresa e com a sociedade. São ações que repercutem positivamente no mercado, pois garantem a valorização da marca, atraindo mais investidores para seu negócio. Esses investidores apostam e incentivam ações como essas, mas sem desconsiderar o direcionamento mercantil do negócio. Com isso, beneficiam seus acionistas, ao mesmo tempo em que cumprem exigências de sua governança, implicando práticas institucionais que refletem transparência e abrangência de informações a serem repassadas ao mercado e aos seus stakeholders.

3.2 O modelo de gestão do Grupo Anhanguera Educacional: a transformação estratégica da educação em negócio

O cenário competitivo das IES privadas, com fins lucrativos, demanda a adoção de práticas de GC, exigida pelos órgãos reguladores e pelo mercado, a partir de 2007. Essas exigências trouxeram mudanças significativas no *modus operandi* da IES em questão e devem responder aos objetivos estabelecidos no planejamento

¹³⁵ De acordo com o RRS (2012, p. 73) “[...] os principais projetos de RS são: Apoio ao McDia Feliz 2012 em parceria com o Instituto Ronald McDonald, a Campanha Nacional da Cidadania, envolvendo todas as unidades do Grupo e o Projeto Zico 10 Social em parceria com Arthur Antunes Coimbra – o Zico, para estimular a prática esportiva na comunidade de Valinhos”. O Relatório informações anuais (2009, p. 594) afirma que, “Desde 2008 são milhares de beneficiados através de nossas ações e programas de responsabilidade social, dentre estes: Faculdade Aberta à Terceira Idade, Biblioteca Aberta à Comunidade, Alfabetização e Inclusão de Jovens e Adultos, Reforço Escolar, Inclusão Digital, Assistência Jurídica, Clínica de Fisioterapia, Campanhas de Prevenção e Promoção da Saúde, Hospital Veterinário e Campanhas de Saúde Animal, Capacitação Profissional, Torneios e Práticas Esportivas e Educação Ambiental”. Disponível em: <<http://www.uniletra.com.br/anhanguera/Prospecto%20Preliminar.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2015.

¹³⁶ Uma das principais ações de sustentabilidade, voltada ao meio ambiente, é a substituição do papel comum pelo papel reciclado, em todas as unidades do Grupo. Em 2009, esse tipo de produto correspondia a apenas 20% de todo o produto consumido. Em 2011 passou 85% do volume total, patamar alcançado também em 2012 (RRS, 2013, p. 80).

institucional, bem como aos anseios de seus *players*. Estes são acionistas que “[...] injetam altas quantias, mas induzem processos de reestruturação das escolas nas quais investem, por meio da redução de custos, racionalização administrativa, em suma, da profissionalização da gestão, numa perspectiva claramente empresarial” (OLIVEIRA, 2009, p. 743).

Anterior à sua entrada no mercado de capitais, o Grupo, a partir de 2004, já se estruturava internamente para racionalizar processos e reduzir custos quando, entre suas ações, estabeleceu a centralização de sua sede em Valinhos - SP. De acordo com Mautone (2007, s./p.), “[...] a empresa teve que passar por uma grande reestruturação interna, sendo que, para isso, contratou gestores que já haviam passado por grandes empresas de varejo e serviços, como AMBEV, Sé Supermercados e a rede de hotéis *Blue Tree*”.

Com essa reestruturação, o Grupo racionalizou sua administração por meio da centralização de áreas como recursos humanos¹³⁷, suprimentos, *marketing* e tecnologia, que precedente a essa estratégia tinha, em cada *campi*, seus próprios departamentos e cada um com custos elevados para sua operacionalização. A implementação dessa estratégia foi resultado da orientação recebida da consultoria contratada, o Banco Pátria, para dar suporte ao plano de expansão do grupo e ter economia de escala (MAUTONE, 2007, s./p.). De acordo com o RDF (2007, p. 8):

[...] a reestruturação da administração central para absorver certas atividades administrativas e de desenvolvimento acadêmico das unidades e dar suporte ao nosso plano de expansão, conseguiu reduzir proporcionalmente as despesas gerais e administrativas em relação à receita líquida, entre os exercícios encerrados em 31.12.2005 e 2006, resultado da maior expansão da nossa receita líquida.

A lucratividade, a que se refere o relatório mencionado, não se limitou somente “[...] ao aumento médio de alunos matriculados” (RDF, 2007, p.6) como também a expansão em termos de aquisição de outras empresas que se relacionavam com o *core business* do Grupo, como foi o caso das aquisições efetivadas em 2006. Essa prática aquisitiva representou mais uma alternativa para ampliação do capital.

¹³⁷ “Políticas de recursos humanos até então comuns em grandes empresas, no setor privado, ainda eram raras em escolas e a partir desta reestruturação passaram a ser adotadas” (MAUTONE, 2007, s./p.).

Em 2006, o Grupo já possuía as seguintes subsidiárias: Anhanguera Publicações, empresa que detém os direitos autorais sobre o material didático exclusivo e personalizado e desfruta de benefícios fiscais específicos; a POONA Administração de Bens S.A., uma empresa com propósito específico, constituída para deter 100% do capital da primeira aquisição, em 2006, do Grupo, a ILAN, que controla diretamente e mantém as operações da unidade do Grupo na Cidade de Anápolis/GO, e a SAPIENS Ensino e Educação Ltda e a JEC - Jacareiense de Educação e Cultura S/A Ltda.

Complementando esta reestruturação, principalmente no quesito redução de custo, o Grupo seguiu orientações de uma empresa de consultoria, a Hoper Educacional, uma das mais importantes do setor. Com suas análises sobre o mercado educacional, a Hoper contribuiu não somente com o Grupo Anhanguera, como também com as demais IES privadas na elaboração de planos estratégicos, reengenharia institucional, elaboração de projetos de curso, programas de autoavaliação, *marketing* institucional e, principalmente, desenvolvimento de sistemas próprios de crédito educativo. Braga (2011a, p. 15), presidente da Hoper, comenta que após a adoção de práticas do mercado não educacional pelas IES privadas, com fins lucrativos, estas conseguiram fazer com que o seu custo por aluno fosse “[...] cinco vezes menor do que os das universidades públicas”.

Segundo a Hoper (2014, p. 12) as universidades públicas brasileiras têm

[...] um elevado custo por aluno, o que as impede de expandir significativamente suas vagas. O custo anual médio por aluno em uma IES pública é de R\$ 14.300,00, mas pode chegar a R\$ 25.000,00 em universidades com forte estrutura de pesquisa. Já nas IES privadas o custo anual médio por aluno é de R\$ 4.500,00 (menos de um terço do custo das IES públicas).

Essa diminuição no custo por aluno foi alcançado por meio de um modelo de gestão adotado pelas IES privadas, com fins lucrativos, que incluiu focar a racionalização de ações, a otimização de processos¹³⁸, consequentemente promovendo a redução de custos.

¹³⁸ Para Nóbrega (2004, p. 143), processos “são as maneiras pelas quais se faz o que precisa ser feito para transformar *inputs* (tecnologia, conhecimento, dinheiro) em coisas que possam ser vendidas por mais do que foi gasto. No início o foco é sempre nos recursos (dinheiro, colaboradores). À medida que a empresa vai se tornando boa em fazer aquilo que decidiu fazer, as competências migram para seus processos”.

Salienta-se que um fator que contribuiu, significativamente, para o corte de gastos por aluno nas IES privadas foi a implementação de uma estratégia inovadora sobre as atividades-fim de IES. A Hoper, analisando novas formas de trazer maior rentabilidade para as IES, encontrou na lei a permissão para a utilização de 20%¹³⁹ da carga horária do curso com atividades não presenciais. A adoção desse modelo foi responsável pela maior redução de custos das IES em função da diminuição nos gastos com folha de pagamento. Oliveira (2009, p. 744) esclarece que:

[...] em função da carga horária de cursos presenciais, mas que previam aproveitamento de 20% do montante, com atividades não presenciais, consideradas extraclasse, diariamente os alunos eram encaminhados a outras atividades em biblioteca, em laboratórios de informática para a “aula fictícia”, ou até mesmo podendo ser dispensados. Essa estratégia, além de trazer uma redução na hora/aula em sala com a presença do professor, também reduziu o pagamento de hora-aula aos professores, pois no período noturno, após às 22h, os professores devem, por lei, receber um adicional noturno, entretanto, com essa estratégia da Hoper, os alunos, no terceiro tempo de aula, são encaminhados para outras atividades em laboratório, bibliotecas ou são simplesmente dispensados.

Com a utilização desses 20% da grade dos cursos presenciais com outras atividades, o expediente normal das aulas, no período noturno, encerrava-se às 22h, fator que eximia as IES do pagamento do adicional noturno aos docentes, mesmo que na grade curricular constasse mais uma hora-aula. Estratégia como essa, focando basicamente a redução de custos, condiz com o discurso de Carbonari Netto (2012, p. 41), que na sua visão a educação “[...] passou a ser encarada como uma indústria como outra qualquer, ou seja, um mercado de compra e venda de conhecimento. Neste mercado, somente vendendo o próprio produto, ele cresce e seu proprietário lucra”.

Para alcançar a lucratividade almejada pelos empresários e investidores, a gestão gerencial é fundamental, pois foca na obtenção de resultados. Por meio de suas análises de mercado esses resultados são alcançados pois conseguem dar respostas às seguintes indagações: qual o público-alvo do produto, quais e quantos

¹³⁹ “A portaria 2253, publicada em 18 de outubro de 2001, permitiu às IES transformarem 20% dos seus programas no modelo de educação a distância” (COLOMBO, 2004, p. 201). Essa portaria foi revogada e substituída pela de nº 4.059 de 10/12/2004 mantendo a autorização para que as IES possam incluir, na organização pedagógica e curricular, até 20% das disciplinas na modalidade semipresencial, em seus cursos.

cursos (variedade, baratos, acessíveis e ead) devem ser oferecidos, quais ferramentas de *marketing*, como exemplo à promoção, são viáveis para atrair esse público, que preço da matrícula deve ser estabelecido e que público pode pagar (LAS CASAS, 2008).

Ao definir em sua missão o público-alvo, desde o início de suas atividades, para atraí-lo, o Grupo já procurava oferecer mensalidades inferiores aos da concorrência. Seus preços¹⁴⁰ eram mais acessíveis, se comparados ao do mercado, para cursos tradicionalmente caros, como medicina veterinária, enfermagem e fisioterapia, por exigirem laboratórios e equipamentos especiais. Como exemplo, o curso de medicina veterinária, com mensalidade, na concorrência, de R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000 e, nas faculdades Anhanguera, o mesmo curso, com a mesma estrutura, custando R\$ 799,00 por mês (CARBONARI NETTO, 2008). Sobre o assunto, Mautone (2007, s./p.) afirma que “[...] os valores cobrados nas mensalidades são entre 20% e 50% mais baixos que os das concorrentes”.

Segundo o RRS (2013, p. 54) “[...] as mensalidades, na graduação presencial, variam de R\$ 299,99 a R\$ 979,00 (exceto curso de Medicina e Odontologia). Nas modalidades EAD e semipresencial, os preços variam entre R\$ 199,99 e R\$ 359,99”.

Tal estratégia de preço representou para a época uma ação inovadora, na perspectiva do Grupo, que incluiu em seu objetivo um público-alvo não prioritário para o mercado, até então, e para isso mudou a maneira de oferecer cursos superiores no Brasil. Os dirigentes do Grupo entenderam não só a necessidade de crescer, mas também as estratégias que deveriam ser adotadas para tornar a empresa cada vez mais competitiva. Atenção ao mercado (concorrência e consumidores) e aos seus nichos¹⁴¹, que exigiam preços e horários diferenciados, foram fatores inovadores.

O oferecimento de cursos basicamente noturnos, pelo perfil do público a ser atendido, foi um fator estipulado estrategicamente pela empresa, decorrente da averiguação de que “[...] a maioria dos alunos trabalhava durante o dia, assim o

¹⁴⁰ Machado (2013, p. 45) salienta que “na atual conjuntura proliferam as IES que adotam uma estratégia central de oferecer cursos a preços abaixo do mercado. A ideia central é o ganho de escala e o maior desafio é o controle de custos baixos”.

¹⁴¹ Nichos, segundo Kotler (1996, p. 236) “é um grupo definido menor que pode estar à procura de uma combinação especial de benefícios. Normalmente, os segmentos de mercado atraem vários concorrentes, enquanto que um nicho atrai um ou alguns poucos concorrentes”.

ponto forte do Grupo deveria ser o oferecimento de cursos noturnos" (CARBONARI NETTO, 2008).

Como base para essas ações, o Grupo Anhanguera seguiu o que já estava acontecendo em outros países. O grupo americano *Phoenix*, pertencente ao *Apollo Group*, já havia adotado essa estratégia no estado do Arizona e Carbonari Netto estudando o mercado, observou que o ensino noturno daquela Universidade apresentava altas taxas de crescimento. Por conseguinte, aplicou a mesma estratégia em seu negócio, aqui no Brasil, obtendo sucesso.

De acordo com o RRS (2012), o segmento focado pelo Grupo, isto é, seu público-alvo, denominado nos *sites* e documentos oficiais, é o segmento da "classe média e baixa brasileira". Esse foco foi uma de suas estratégias mais acertadas, tanto que os outros grupos educacionais, como Estácio e Kroton, seguiram a Anhanguera, o que lhe assegurou a imagem no mercado de pioneira, no setor educacional, no atendimento às "classes C/D". Segundo RRS (2013, p. 53) "Atualmente, as classes C e D representam 30% dos estudantes universitários com os maiores potenciais de crescimento. Desde 2009, a classe C cresceu 53% e a D, 95,3%".

Para atender a esse público, o Grupo buscava, incessantemente, novas estratégias para facilitar o incremento das matrículas. De acordo com o RRS (2009, p 9) além de manter uma política de mensalidades mais acessíveis, o Grupo também oferece:

Todas as opções de financiamento disponíveis no País, para que o estudante possa ingressar e prosseguir no ensino superior, tais como: FIES, ProUni, Débito programado de mensalidades por meio de cartão de crédito ou conta corrente, parcelamento de dívidas, sem juros, por meio de cartão de crédito ou débito em conta corrente, parceria financeira com o Banco Santander para vários produtos, inclusive pós-graduação, crédito universitário Anhanguera (produto desenvolvido pela Banco Itaú).

Estas ações implementadas pelo Grupo que foram sendo oferecidas à classe trabalhadora, como a estratégia de preço e cursos noturnos, somou-se a outra iniciativa adotada pela Anhanguera: à localização de suas unidades. Mautone (2007, s./p.) afirma que o Grupo "[...] investe em pesquisas geográficas nos mesmos moldes de empresas de varejo, redes de *fast food* e supermercados para acertadamente, instalar seus *campi* nas regiões da periferia (próximos às casas dos

estudantes) ou em pontos de fácil acesso". Carbonari Netto (2008) complementa: "como eles moram em bairros periféricos, é nesses lugares que instalamos nossas unidades". A estratégia é a seguinte:

A Anhanguera contrata empresas especializadas em mapear a população de determinada região levando em conta dados como: nível de renda, faixa etária e escolaridade, uma metodologia adotada por companhias como *Carrefour*, *WalMart*, *McDonald's*. Só depois dessas análises demográficas detalhadas, que costumam resultar em calhamaços de mais de 100 páginas, a rede decide em qual bairro abrirá uma nova unidade. Em São Paulo, onde a Anhanguera começou a operar, já foram identificados dez pontos viáveis para a instalação de novas escolas. Todos eles estão localizados na periferia, para a população de baixa renda. É importante que as faculdades fiquem perto do trabalho ou de casa, de modo que ela possa economizar o dinheiro do transporte. Economias como essa são fundamentais para que os alunos mantenham a capacidade de pagar as mensalidades (MAUTONE, 2007, s./p.).

A localização dos campi, segundo Mautone (2007) é considerada pelos estudantes do Grupo o segundo atrativo mais importante para a tomada de decisão de onde estudar. Em primeiro lugar os alunos, certamente, apontam para a questão de preço da mensalidade como um fator definitivo para sua decisão.

Sobre o posicionamento do Grupo, no quesito preço, tal estratégia o tornou reconhecido, no mercado, como as "Casas Bahia da Educação" (MAUTONE, 2007, s./p.). Carbonari Netto (2008a, s./p.) argumenta:

[...] Sempre ouvimos muitas críticas ao nosso modelo de ensino. Mas isso não me aborrece. Uma reportagem da revista EXAME se referiu às nossas faculdades como Casas Bahia da educação. Senti-me muito honrado. Afinal, as Casas Bahia são referência mundial em eficiência e inovação.

Para o Grupo são as estratégias adotadas que viabilizaram seu crescimento, pois contribuíram para a matrícula de uma parcela emergente do ensino superior, facilitando seu acesso em função de cursos com preços mais baixos, localização de seus *campi* que, por serem próximos as suas residências e de seus trabalhos, demandam, aos alunos, menos tempo e menos investimento em transporte.

Fatores como, mais alunos nas unidades do Grupo, mensalidades com valores mais baixos e cursos compatíveis com a realidade salarial dos estudantes, contribuíram para a diluição de custos indiretos e ganho de escala, mormente

quando associados à política em não investir na compra de imóveis. Por isso, nas estruturas das IES do Grupo [...] “não há charme nenhum nas salas. As paredes são de blocos aparentes e pintados de branco. O chão de cimento. Na maioria dos casos, as escolas estão instaladas em prédios que até pouco tempo atrás eram ocupados por galpões de fábricas” (MAUTONE, 2007, s./p.)

Seguindo esse modelo operacional, Carbonari Netto (2011) afirmou que no período entre 1994 e 1999, em cinco anos, o Grupo percebeu que tinha mais de dez mil alunos matriculados nas unidades, crescimento associado a uma estratégia pedagógica inovadora, no início do negócio. Como não podia mudar o currículo, mudava-se o conteúdo, dando um formato mais atual e direcionado para atender o mercado de trabalho.

Essa estratégia, segundo Carbonari Netto (2011) foi adotada ao longo dos anos de atuação do Grupo no mercado educacional e para sua efetividade conta com o comprometimento de uma equipe de professores do Grupo, frequentemente capacitados e treinados (CARBONARI NETTO, 2011). Após 2007, os recursos recebidos pela entrada no mercado de ações eram aplicados, prioritariamente, na qualificação do corpo docente e só depois na melhoria da estrutura física de bibliotecas e laboratórios¹⁴² (CARBONARI NETTO, 2008a), embora a estrutura também seja essencial para o aprendizado, em especial nos cursos na área da saúde, tecnologia e engenharia. De acordo com o relatório anual da Anhanguera, os professores do Grupo eram

[...] em sua maioria profissionais de mercado, atuando como docentes em período parcial, trazendo para a sala de aula experiências reais do ambiente de trabalho. Em adição à titulação acadêmica, seu corpo docente conta com intenso e contínuo treinamento em competências pedagógicas e administrativas (ANHANGUERA. Prospecto... 2009, p. 170).

Em 2012, o Grupo Anhanguera contava com um *staff* de 15 mil professores: especialistas, mestres e doutores, para atender seu quase meio milhão de alunos e outras estratégias estão sendo implantadas para chamar mais alunos para o Grupo. Em 2012 o Grupo criou o programa “Um pé no futuro”, “[...] um

¹⁴² A Companhia tem mais de 640 laboratórios para uso didático, sendo 287 laboratórios de tecnologia, com aproximadamente 10 mil computadores, 211 laboratórios da área da saúde e 147 laboratórios para as áreas de Engenharia e Comunicação Social, entre outras (ANHANGUERA, 2009, p. 53. Informações anuais - data-base - 31/12/2008).

programa de relacionamentos com o ensino médio das escolas parceiras que visa despertar o desejo nos alunos de cursar uma faculdade" (RSS, 2012, p. 15).

Trata-se de um projeto de relacionamento que vai além do objetivo de aproximar a Anhanguera das escolas parceiras, perpassa pelo objetivo de despertar o desejo de cursar a "Anhanguera" e não outras IES. Portanto, com esta estratégia o Grupo pretende captar, anualmente, cada vez mais alunos para suas unidades ou polos de ensino.

Estratégias de qualificar, segmentar e baratear os custos do Grupo foram complementadas com outra ação que merece destaque: a instalação do Programa de Livro-Texto (PLT), criado em 2005, e considerado programa pioneiro na educação superior que oferece aos alunos a preço de custo, livros reconhecidos no cenário nacional e internacional (RRS, 2008).

De acordo com a Anhanguera, em seu *site*, apoio ao acadêmico, esse é o maior programa de livros didáticos do ensino superior no Brasil, tendo como principal objetivo contribuir para a realização do projeto de vida dos alunos, com material didático de alta qualidade e baixo custo. Ainda segundo o Grupo, proporciona aos alunos a oportunidade de adquirir, a cada semestre, livros que serão utilizados em seu curso.

Como principais vantagens do programa (PLT) elencam-se: preço acessível, possibilidade de o aluno formar sua biblioteca pessoal; incentivo ao hábito da leitura, inibir a pirataria de livro e produção de melhoria significativa na aprendizagem dos alunos (RRS, 2008). O acesso à Livraria Anhanguera é uma opção exclusiva para os estudantes regularmente matriculados nos cursos de Graduação e Pós-Graduação das modalidades presencial e a distância, assim a compra só pode ser realizada por meio do acesso ao portal do aluno.

Mautone (2007, s./p.) explica que para esse projeto, o Grupo mantém acordos com seis editoras, com o objetivo de baratear os gastos com material didático, facilitando acesso aos seus alunos, que agora podem comprar livros por preços até 80% mais baixos do que os cobrados em livrarias. Até o ano 2007, o Grupo tinha fechado acordos para quase 50 títulos e adquirido mais de 90 mil exemplares.

Essa estratégia de utilização de materiais impressos, em formato de livros e também de outros textos impressos serve de apoio a todos os cursos do Grupo. Em sua maioria, possuem

[...] conteúdo proprietário, desenvolvido internamente ou com direitos autorais licenciados junto a grandes editoras. A Companhia tem a maior escala do Brasil em termos de distribuição de conteúdo impresso em uma rede proprietária de formação profissional. Mensalmente são distribuídos mais de 100 mil textos impressos de ensino profissionalizante nos Centros de ensino profissionalizante. A escala obtida pela Companhia na produção e distribuição de conteúdo impresso traz grandes ganhos de custo tanto na produção e aquisição de conteúdo, como na impressão, possibilitando a oferta de material de alta qualidade a custos bastante acessíveis aos alunos. Nos cursos de Graduação, são oferecidos materiais didáticos gratuitamente ou, quando cobrado, a um custo até 88% inferior ao preço normal de varejo de livros similares (ANHANGUERA. Informações Anuais, 2009, p. 54).

O programa PLT é um dos fatores que segundo, Carbonari Netto (Entrevista, 2014) contribuiu para o crescimento do Grupo. Há outros instrumentos facilitadores como:

[...] a escala, currículos de cada curso uniformes em todo o Brasil, o PLT, que dão as diretrizes da base pedagógica. Os livros textos são de adoção obrigatória e são definidos pelas coordenações após consulta docente. Só são mudados após 2 anos, caso haja necessidade de atualização. Há treinamento específico para os professores para a utilização dos livros pré aprovados e adotados. [...] as venda anuais do PLT são mais de 1,5 milhões de exemplares, o que promove uma uniformização dos conteúdos de aprendizagem.

Como observado, o programa PLT tem um objetivo muito claro que é a padronização das diretrizes pedagógicas do Grupo, mas pode-se considerar também que de uma forma indireta trata-se de mais uma maneira de o capital produzir mercadoria, ou o dinheiro tornando-se mais dinheiro. Ainda que haja as parcerias junto às editoras diminuindo o valor cobrado pelo livro, mesmo assim, uma grande soma pela venda dos livros vai direto para o caixa do Grupo.

Como uma das metas do Grupo é sempre produzir custos decrescentes, nessa ação, constatam-se duas formas de ganhos diferenciados, o ganho direto, por meio da venda do produto, gerando receita para a IES, e ganho indireto, a parceria que reduz o custo do produto, o que também se traduz em maiores lucros. Para a editora parceira, o lucro gerado é decorrente do volume de livros vendidos.

De acordo com o Relatório de informações anuais- Anhanguera (2009, p. 31):

Em termos de conteúdos educacionais, a Companhia trabalha em parceria com algumas das principais editoras de material técnico no Brasil e no mundo, licenciando materiais para distribuição em livros, apostilas e meios digitais, e também contrata especialistas

renomados para produzir conteúdos exclusivos, escritos e de vídeo, para distribuição ao vivo via satélite ou sob demanda pela internet.

Fechar parcerias, contratar especialistas para produção de conteúdos, são ações que, como as demais implementadas ao longo dos anos em suas unidades, foram cruciais para o desempenho e a diferenciação dos produtos do Grupo Anhanguera frente ao mercado e à concorrência. Sobre a questão, Cobra e Braga (2004, p. 28) comentam que “[...] segundo a consultoria Hoper, mais de 90% das IES particulares brasileiras são tidas como *commodities* pelo seu público-alvo”, sendo que *commodity*, do ponto de vista do *marketing*, são produtos sem nenhum atrativo e de difícil manutenção de seu nível de competitividade mercadológica. Já Braga e Monteiro (2005, p. 190) assinalam que “a maioria das IES quer ser de tudo um pouco e acaba não sendo referência em nada”.

Para não ser uma IES *commodity* o Grupo não mediu esforços para ter uma marca reconhecida¹⁴³ e acreditada no mercado. Para isso, o Grupo passou por diferenciado processo de profissionalização da gestão que chegou a vários departamentos, inclusive o de *Marketing* (ANHANGUERA, 2014), o responsável pela gestão da marca Anhanguera.

A crença no potencial do *marketing* e em suas ferramentas, como propaganda, promoção, *marketing* digital entre outras, foi um fator determinante para a criação de uma vice-presidência da área e que trouxe do mercado, em abril de 2011, Roberto Valério¹⁴⁴. “Sua missão no Grupo é reforçar o posicionamento da marca, além de fortalecer as plataformas digitais e o relacionamento com o aluno” (MEIO & MENSAGEM, 2011a).

Roberto Valério atuou em companhias de mídia, acumula passagens pela DirectTV, onde atuou entre 2005 a 2010, na base da empresa em Nova Iorque, como diretor de *marketing*. Valério não pensava em voltar para o Brasil, mas foi motivado pelo desafio de profissionalizar o grupo com 13 mil funcionários. ‘Fui seduzido pelo enorme potencial da marca e pelo ambiente econômico propício. Era uma oportunidade única, diz. Responsável pela nova campanha

¹⁴³ “As marcas fortes são estruturadas a partir de cinco elementos: diferenciação, relevância, familiaridade, credibilidade e afetividade. Como o setor de ensino é bastante pulverizado e heterogêneo, há um elevado número de variáveis a serem assimiladas pelo consumidor, como: grande quantidade de marcas/IES, grande quantidade de diferentes produtos (cursos), distintas modalidades de formação e certificação e diversos elementos de valor qualitativo, como titulação dos professores, tradição da escola, instalações etc” (BRAGA, MONTEIRO, 2005, p. 189).

¹⁴⁴ R. Valério é graduado em Administração de Empresas pela FGV, pós-graduado em *business administration* pela mesma instituição e especialização em *marketing* e relações com consumidores pela americana Columbia University (HAUSSER, 2012).

publicitária do Grupo, que conta com a assinatura “Anhanguera, aqui o seu esforço ganha força”, Valério diz que é preciso não só se colocar no lugar do estudante e reconhecer sua luta diária para o ingresso e a conclusão de um curso superior, como também é fundamental ajudá-lo a superar os obstáculos e investir no seu projeto de vida (HAUSSER, 2012, p. 10).

O executivo citado foi o responsável pelo novo posicionamento de comunicação do Grupo, adotado a partir de outubro de 2011. Após sua chegada à Anhanguera, teve como tarefa prioritária criar um conceito que estreitasse o seu relacionamento com os alunos. Criou-se a assinatura do Grupo, procurando atender a esse novo posicionamento que cumpria as propostas de ensino do Grupo, que, junto com a UNIBAN, formaram a maior instituição de ensino superior do Brasil (ANHANGUERA, 2011, s./p.).

De acordo com o site oficial da Anhanguera/RI, esse posicionamento é o reconhecimento ao empenho do aluno. Um posicionamento inédito no setor, evidenciando a proposta da instituição em estimular a população brasileira a superar os obstáculos, investindo na formação superior para que consiga colocar em prática o seu projeto de vida (ANHANGUERA, Posicionamento, 2014). Com o tema “Anhanguera, aqui o seu esforço ganha força”, o Grupo afirma reconhecer e valorizar toda a dificuldade daqueles que buscam na educação superior a transformação de suas vidas, oferecendo benefícios que podem amenizar os obstáculos.

Conforme consta nas redes sociais do Grupo¹⁴⁵, “Tecnologia, facilidade de acesso, flexibilidade de horário, sistema de Ensino a Distância (EAD), e a facilidade de entrada ao mercado de trabalho estão entre os compromissos de apresentar oportunidades desse novo conceito aos candidatos”. O RRS (2012, p. 37) veicula a informação que “[...] esta campanha específica do Grupo Anhanguera foi a vencedora do prêmio da Associação de Marketing Direto (ABEMD), o mais importante evento do Marketing Direto do Brasil”. Foi uma campanha publicitária veiculada em mídias tradicionais (jornal, rádio e tv) e também contou com um forte investimento na internet.

Sob a visão do *marketing*, as ações do Grupo foram realizadas com base em uma visão estratégica, pois somente assim puderam colaborar com o

¹⁴⁵ O seu esforço ganha força: o novo posicionamento da Anhanguera. Disponível em: <www.facebook.com/AnhangueraEdu>. Acesso em: 1 set. 2014.

planejamento e a gestão da instituição como um todo, e não apenas operacionalizando ações de divulgação, focadas em propaganda. Nesse contexto, consagrou-se a importância do *marketing* e a recomendação da necessidade do posicionamento competitivo do grupo, ou seja, das ações importantes e necessárias para posicionar estratégicamente a IES diante do mercado.

Segundo a Hoper (2014, p. 178) “Desde o início do desenvolvimento das mídias, as empresas se utilizam do *marketing* para atingir o público com o objetivo de gerar novos consumidores”, o que torna o setor um dos mais importantes para a vida das empresas. De acordo com Las Casas (2008, p. 12):

Mesmo que algumas instituições de ensino, de diferentes níveis na formação educacional, estejam primeiramente preocupadas com o ensino e aprendizagem, o cenário competitivo passou a exigir esforços adicionais. A captação de alunos tornou-se uma premissa básica para a sobrevivência das IES. Nesse cenário, o *marketing* tornou-se fundamental para a captação dos clientes e proporcionar a satisfação dos alunos.

Essa prioridade na área de *marketing* é enfatizada nas IES privadas quando a “[...] oferta geral de bens passa a ser muito maior que demanda e somente esforço de vendas é incapaz de garantir a sobrevivência das empresas” (LAS CASAS, 2008, p. 14).

Braga e Monteiro (2005, p. 187) asseveram que “[...] nos últimos anos, o *marketing* no setor educacional deixou de ser um elemento secundário e até desnecessário, na opinião de muitos dirigentes do setor, para se tornar uma preocupação essencial no conjunto da gestão educacional”. Esses mesmos autores (2006, s./p.) ainda afirmam que: “[...] embora o *marketing* seja um dos elementos mais importantes da gestão, ainda muitas IES não entenderam seu significado e continuam focando apenas na propaganda”. Esperam dessa área de negócio apenas a criação e sua veiculação de peças publicitárias. Essa tem sido a ação da maioria das IES: investir somente em propaganda e sempre em sazonalidades previsíveis (final do primeiro e segundo semestres, coincidentemente anterior ao vestibular), o que traz pouco ou nenhum resultado para a IES (SANTOS, 2008).

As pesquisas da Hoper S.A., segundo Braga e Monteiro (2006), mostram que o aluno em potencial, para o ensino superior, faz sua escolha de curso e instituição, em média, seis meses antes do processo seletivo. Isso significa que as campanhas publicitárias somente na época do vestibular terão poucas chances de

garantir um aumento na captação de alunos para aquele momento, exceto, é claro, se a campanha tiver viés promocional, oferecendo, por exemplo, *tablets*. Sobre o contexto, Santos (2008, p. 303) reafirma:

A cada ano, diminui o número de clientes indecisos que utilizam a propaganda para auxiliar na escolha de sua escola. Quando a propaganda da sua IES for ao ar, no mês de novembro, mais de 90% dos seus possíveis clientes já escolheram onde estudar, e você, provavelmente desperdiçará dinheiro. Não que a propaganda não seja necessária, pois ela é um elemento importante no plano de *marketing*, mas da forma como vem sendo feita, a relação custo/benefício não é compensador para a IES (SANTOS, 2008, p. 303).

O investimento em propaganda, pelas IES, não deve ser considerada como única estratégia para captação de alunos. Deve ser utilizada como suporte a outras estratégias, uma vez que “A propaganda é apenas uma das 14 estratégias¹⁴⁶ apontadas para um *marketing* eficaz. Trata-se de uma ferramenta [...] necessária, mas não suficiente para se criar uma marca” (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 8;193).

Santos (2008, p. 301) afirma que “além de confundirem *marketing* com propaganda, os dirigentes acabam investindo muito em propaganda (geralmente mal feita) e pouco em *marketing*”.

Sobre o assunto, Nóbrega (2004, p. 111) ratificou que propaganda sempre será útil. “[...] pois permite ao mundo ficar sabendo de você (sua empresa, seu produto) e, se possível, para escolher seu produto, não do seu concorrente”.

Pode-se citar, também, que a propaganda como suporte é fundamental para o *marketing* de relacionamento¹⁴⁷ com o aluno, devendo ser veiculada para mostrar os diferenciais de produtos e serviços, o ano todo, e não apenas no período de matrículas. No entanto,

A comunicação no ensino particular é sazonal e imediatista, com foco exclusivo em vendas, e escorada, em sua quase totalidade, pela mídia de massa, o que acaba causando intensa ‘poluição

¹⁴⁶ Uma IES que queira fazer um *marketing* bem feito deve começar entendendo sua real abrangência. Para se ter uma idéia inicial, algumas estratégias de *marketing*, segundo Santos (2008, p. 302), “planejamento de *marketing*, pesquisa de *marketing* (de recall, de opinião mercadológicas, etc), sistema de informação (concorrência, clipping do setor, legislação, mercado, ambiente, cenários), relações públicas, assessoria de imprensa, eventos culturais e esportivos, promoção e merchandising, webmarketing, *marketing* de relacionamento, *marketing* editorial, sistema de atendimento ao aluno e ao prospect (*call center* ou *contact Center*)”.

¹⁴⁷ “O *marketing* de relacionamento é composto por ações de *marketing* direto, e-mail *marketing*, *call center*, visitas pessoais, telemarketing, eventos etc., deve ser a base do *marketing* educacional” (SANTOS, 2008, p. 303).

informacional' nos meses de processo seletivo. Praticamente não há esforço contínuo de construção da marca por parte das IES. Quando a comunicação é sazonal, dificulta a apreensão da mensagem por parte do público-alvo (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 189; 192).

Braga e Monteiro (2006) assinalam que propaganda precisa ter foco e, principalmente, precisa ser integrada às estratégias de *marketing*¹⁴⁸, pois se assim não o for, há um total desperdício de dinheiro das IES. Outra preocupação de Braga e Monteiro é que, embora haja muitas teorias explicando o fato, a maioria das IES ainda desconhece o real perfil e o comportamento de seus clientes, fazendo campanhas publicitárias sem nenhum foco. Complementa dizendo que ainda há IES privadas pensando que se consegue captar alunos fazendo propaganda de seu percentual de professores titulados, tradição e excelência no ensino, o que na realidade o mercado não assimila mais como um diferencial, uma vez que a maioria veicula a mesma mensagem.

Uma das principais características da propaganda é trazer para a empresa o direcionamento para sua mensagem ao mercado (dando-lhe foco), e comunicando um produto que o público deseja adquirir, mas para isso é fundamental que tenha conhecimento desse cliente.

Para captar mais alunos no mercado, o Grupo deixou de fazer propaganda apenas em véspera de processo seletivo, investiu em *marketing* com ações diferenciadas, como o projeto Pé no Futuro e assumiu o foco em um posicionamento diferenciado. Para isso, contou com o trabalho especializado de uma agência de propaganda, que atua em consonância com o *marketing* do Grupo: a *Ogilvy*, com sede na cidade de São Paulo (IMPRENSA MÍDIA, 2011a). Essa agência foi confirmada por Carbonari Netto (Entrevista, 2014) que complementa a informação salientando que “[...] além da Ogilvy há também a contratação de agências locais, onde a Anhanguera tem unidades, para tratar de assuntos institucionais do Grupo e estabelecer relacionamento com a imprensa”.

Com a supervisão da Presidência e Diretoria de *Marketing* do Grupo, a agência de propaganda Ogilvy foi responsável pela criação de uma das campanhas publicitárias de maior sucesso e premiada no mercado, a qual continua sendo

¹⁴⁸ Algumas estratégias de *marketing*: “Segmentação de mercado, pesquisa de *recall*, sistemas de *Customer Relationship Marketing* (CRM), sistemas de informação em *marketing*, gerencialmente da marca (*branding*), posicionamento estratégico, *contact centers*, equipes de relacionamento (vendas) programas de fidelização – são estes algumas ações, ainda pouco presentes nos departamentos de *marketing* das IES brasileiras” (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 187).

veiculada, procurando reter a mesma mensagem no público-alvo, diferenciando-a da maioria dos concorrentes. A busca por essa diferenciação é facilitada quando se detecta, no mercado, que não há

[...] continuísmo nas linhas de comunicação da maioria das IES. As campanhas publicitárias e sua comunicação institucional carecem de um padrão único, integrado e coerente com o posicionamento e a identidade da marca. A cada ano as mensagens das campanhas são totalmente diferentes (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 194).

Outro importante investimento em *marketing*, conforme Roberto Valério, foi o foco no relacionamento com os alunos da Anhanguera. A implantação de uma estratégia de *marketing* de relacionamento corroborou na aproximação do Grupo com os alunos, além de representar uma importante vantagem competitiva, pois, segundo Santos (2008, p. 271), essa ação “pode resolver dois problemas que afligem as IES: inadimplência e evasão de alunos”.¹⁴⁹ Outro diferencial é que o

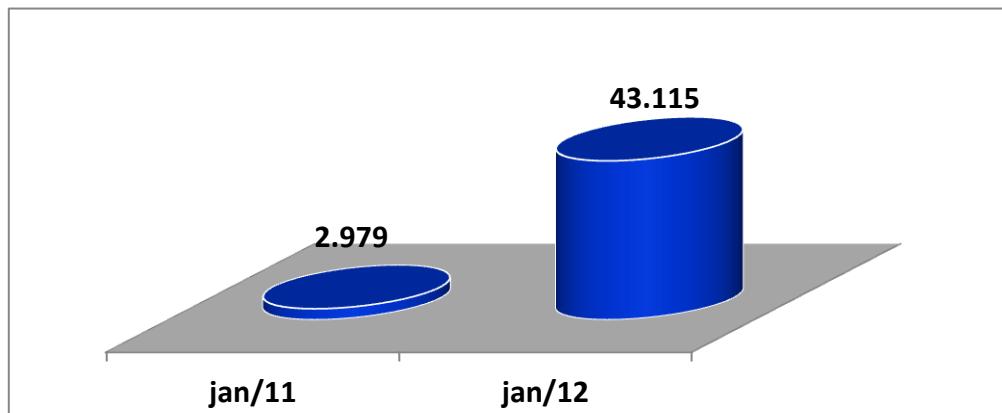
[...] *marketing* de relacionamento da Anhanguera é focado não só no atendimento ao aluno, por meio de *Call Center*, mas também no trabalho de relacionamento desde o momento de matrícula. Isso porque, ao fazer a matrícula num curso de graduação, um mundo totalmente novo é aberto ao aluno, em especial para o aluno da nova classe média, que é muitas vezes o primeiro da família a cursar uma faculdade. O objetivo do *marketing* de relacionamento é este: receber esse aluno e explicar-lhe como serão as aulas e o material didático (HAUSSER, 2012, p. 10).

O Grupo também passou a investir no *marketing* digital para estabelecer com seu público um canal de relacionamento *online*, utilizando-se de ferramentas que os alunos acessam diariamente: *facebook* e *twitter*. Para dar suporte ao depto de *marketing* digital, o grupo Anhanguera contratou uma agência especializada na área: F.biz, de São Paulo, a qual desenvolve projetos de mídia *online* e trabalha em parceira com a *Ogilvy*. Essa agência é a responsável pela estratégia em mídias digitais e contribui no reforço do posicionamento do grupo Anhanguera como uma instituição de ensino inovadora, sólida e capaz de oferecer conveniência e qualidade de ensino ao jovem trabalhador (IMPRENSA MÍDIA, 2011b).

¹⁴⁹ Santos (2008, p. 271) conceitua “*marketing* de relacionamento como uma extensão do *marketing* tradicional que é focado na conquista de novos clientes, pois potencializa os efeitos da captação de clientes por meio da retenção e fidelização e gerência de informações, os processos produtivos, a comunicação dirigida, os recursos humanos e a qualidade e entrega dos serviços”.

O gráfico 13 apresenta o crescimento das redes sociais, segundo o *site* oficial do Grupo, entre o período de dezembro de 2011 a dezembro de 2012.

Gráfico 13 - Crescimento de *fanpage* da Anhanguera no *Facebook*



Fonte: RRS (2012, p. 39).

Observa-se no *Facebook*¹⁵⁰ um crescimento, de um ano para o outro, da ordem de 1.347%, quando a página tinha apenas 2.979 fãs e, em 2012, alcançou mais de 43 mil novos usuários. O perfil da página é composto de 63,6% mulheres, 36,3% homens e 0,1% não informados. Já no *Twitter*, a Anhanguera chegou ao final de 2012 com 1.966 seguidores - aumento de 662% ante 258 seguidores em 31 de dezembro de 2011. De acordo com o RSS (2012, p. 37), “[...] esse aumento se deve principalmente à parceria com a *Catho*, que permite o acesso gratuito de milhares de alunos ao maior classificado online de currículos e empregos da América Latina”.

O Grupo Anhanguera utiliza-se das principais ferramentas que o *marketing* disponibiliza para estar próximo ao aluno, principalmente neste momento, da era das novas tecnologias e do *marketing* digital. O RRS (2013) comunica que o grupo se utiliza das redes sociais

[...] para manter comunicação com seus alunos, potenciais estudantes e comunidade em geral, conforme a característica de cada rede social Facebook, Twitter, Youtube, Linkedin e Google+. Essas estratégias de *marketing*, além de fortalecerem a marca no ambiente digital, têm como uma das principais finalidades atrair novos talentos para a instituição (ANHANGUERA. Nossas relações, 2014).

¹⁵⁰ De acordo com o RRS (2012, p. 58), “a Anhanguera entende que manter um relacionamento próximo aos seus públicos é um princípio primordial para o desenvolvimento sustentável do negócio da Anhanguera. Portanto, investir nas redes sociais se tornou para o Grupo a interface que promove o contato com este público, agora no ambiente virtual”.

O Grupo está investindo, segundo Hausser (2012), em torno de R\$ 100 milhões no *marketing* digital, além de rádio, TV, *outdoor* e jornal. Em entrevista a Hausser (2012, p. 13), Roberto Valério assevera:

Se você pegar o que é padrão na classe média, do ponto de vista do consumo e de mídia, é o que fazemos. Obviamente, esse pessoal assiste a muito mais TV e ouve rádio do que navega na internet. Nossa comunicação, portanto, é muito mais de meios massivos do que de mídia segmentada. Não fazemos TV por assinatura, por exemplo, pois não faz parte do hábito de mídia do nosso público.

Outra ação importante para o Grupo na cidade de São Paulo, do ponto de vista da comunicação, foi a compra da Universidade Bandeirantes (UNIBAN). Embora com várias reclamações no Procon, esta universidade desenvolvia uma excelente canal de comunicação com seu público, como explica Valério, em entrevista para Hausser (2012, p. 12):

A UNIBAN tem a Folha Universitária, um jornal quinzenal que cobre todas as unidades de SP. São 20 mil exemplares distribuídos e um canal de comunicação muito eficiente. A Anhanguera, por sua vez, costuma trabalhar em um modelo mais digital, por meio de e-mails e SMS. Foi aí que percebemos que esse tipo de iniciativa fazia todo sentido para a nossa estrutura.

Esse exemplo de comunicação impressa continuou sendo utilizado pelo Grupo, pelo seu poder de penetração junto aos seus acadêmicos e veio somar a comunicação na plafaforma digital do Grupo.

Outras estratégias diferenciadas implantadas pelo *marketing* foram a parceria com a *Catho* e a criação de um banco próprio do Grupo, para reduzir a inadimplência. Com a *Catho*, a parceria iniciou-se em janeiro de 2012. Hausser (2012, p. 13) afirma que a *Catho* é “[...] um site de classificados de currículos e vagas de emprego de maior audiência da América Latina, onde o mercado paga R\$ 80,00 mensais para estar cadastrado, mas para os alunos da Anhanguera o acesso é gratuito”. Segundo o RRS (2012), a *Catho* permite contato, de forma gratuita, com mais de 265 mil vagas anunciadas, acesso a dicas de aperfeiçoamento, orientações para elaboração de currículo e preparação para entrevistas, dentre outras, sendo a assinatura de duração semestral, renovável automaticamente.

Os alunos da Anhanguera têm mais uma excelente ferramenta para encontrar as melhores oportunidades de emprego que o mercado oferece. Graças à parceria com a Catho Online, os estudantes da instituição têm acesso gratuito ao Perfil Profissional, modalidade mais completa do site e que possui mais de 250 mil vagas anunciadas. Para acessar, basta entrar na área restrita do aluno, clicar no ícone correspondente, ativar a conta e usufruir mais esse benefício exclusivo. Além disso, os estudantes poderão realizar testes de autoconhecimento e mais de 50 cursos de aprimoramento profissional (na modalidade de Educação a Distância), também sem custo algum. Será possível também ter acesso a serviços individualizados de aconselhamento profissional a custos reduzidos, como elaboração de currículos, simulação de entrevistas, entre outros. Para esses, a parceria também proporciona uma vantagem, já que os estudantes terão descontos especiais (ANHANGUERA, 2012, s./p.).

Segundo Hausser (2012, p. 13), o Grupo com essa parceira reforça junto ao seu público alvo sua preocupação em ajudá-lo a concretizar seu projeto de vida, ou seja, “[...] estudar é difícil e não adianta convencer o aluno a cursar uma faculdade e depois não ajudá-lo a conseguir um bom emprego”. Essa parceria com a Catho, acredita o Grupo, é uma forma de mostrar ao aluno que está cumprindo seu papel de facilitador entre a academia e o mercado. Esse papel também é complementado e facilitado pelo modelo de gestão aplicado ao ensino, como exemplifica Carbonari Netto (2008 a, s./p.):

Os currículos do Grupo são voltados para prepará-los para o mercado de trabalho e não para atuar no mundo acadêmico. Na Anhanguera não se tem disciplinas supérfluas, como metodologia científica. Essa disciplina é dada nas bibliotecas, por meio de um programa informatizado. Entendo que a cada ciclo de desenvolvimento econômico surja exigência de um novo perfil de profissional, com novas competências, que deve ser alinhado com as necessidades das empresas e com as demandas regionais e globais dentro de um contexto mundial.

Quanto ao currículo dos cursos de graduação do Grupo Anhanguera, Carbonari Netto (Entrevista, 2014) assevera que

[...] todos os cursos têm uma série de oito disciplinas humanísticas de integração. São comuns e obrigatórias para todos os cursos (exemplos; Desenvolvimento Pessoal e Profissional, Direito e Legislação, Direitos Humanos, Desenvolvimento Econômico e organismos internacionais, leituras clássicas etc.).

Essas disciplinas oferecidas, denominadas de “Disciplinas humanísticas” não representam uma preocupação com a formação acadêmica do aluno, voltada para a construção do conhecimento, na medida em que Carbonari Netto afirma, em seu discurso, que não investe em pesquisa, pois a preocupação do Grupo é oferecer uma formação que atenda ao mercado de trabalho.

Tal cenário pode ser comprovado quando os dados trazem a informação de que, embora o Grupo contabilize “[...] 73 *campi* e mais de 90 modalidades de graduação e 72 cursos de pós-graduação” (RRS, 2012, p.18), há apenas dois programas de doutorado sendo oferecido regularmente. Ressalta-se, nesse contexto, que o primeiro curso de doutorado oferecido sob a marca “Anhanguera” foi em 2011, quando o Grupo adquiriu a universidade Uniban. Esta universidade tinha em seu portfólio o oferecimento de dois programas de Doutorado. A Uniderp/MS, sua primeira aquisição na categoria acadêmica “universidade”, em 2007, até o final dessa pesquisa, em 2012, ainda não oferecia nenhum programa de Doutorado.

Pode-se aferir que as disciplinas oferecidas pelo Grupo Anhanguera são importantes fatores que contribuem na construção da imagem do Grupo aos olhos do público-alvo, os estudantes, que consomem seus serviços.

No contexto financeiro do Grupo coube ao *marketing*, enquanto instrumental de gestão, encontrar uma estratégia para solucionar o problema daqueles alunos que não podem ou não conseguem arcar com o valor das mensalidades. Assim, em 2012, o *marketing* do Grupo sugeriu a criação de uma financiadora, nos moldes do sistema bancário existente no mercado. Para reduzir a incidência da inadimplência, o banco do Grupo Anhanguera, segundo Foitinho (2012, s./p.) implantou o sistema, de modo não somente a apertar as negociações com os maus pagadores, mas também flexibilizar com os bons alunos, que puderam, a partir de então, financiar em até 16 vezes ou trocar seu curso por outro, de preço mais acessível. Essa estratégia foi implementada quando a taxa de inadimplência na instituição atingia os 10%, e assim, decidiu-se, portanto, operar como financeira, parcelando a dívida do aluno.

Para a efetivação desse processo, transformar-se em financeira, o Grupo levou mais de dois anos para colocá-lo em prática, época em que a empresa estava consolidando várias aquisições. O Grupo também adotou, para a criação desse banco, a mesma postura que adotou para o departamento de *marketing*, ou seja, importou profissionais do mercado financeiro, como explica José Augusto Teixeira, Diretor das Relações com os Investidores, quando afirma que contrataram profissionais do

mercado financeiro para criar um modelo de avaliação de risco, assim como é feito pelos bancos na hora de dar crédito. Hoje são 20 pessoas responsáveis por manter em equilíbrio o pagamento dos alunos. Com essa postura, reduzimos quase pela metade a taxa de inadimplência dos alunos (FOITINHO, 2012).

A respeito da inadimplência e comparando com a impontualidade, Carbonari Netto (Entrevista, 2014) afirma que com as estratégias adotadas pelo Grupo “a inadimplência é relativamente baixa. Não confundir com impontualidade. Inadimplência semestral próxima de 8%, impontualidade no semestre por volta dos 18%”. Prossegue em sua resposta argumentando que esse processo não causa “influência na área pedagógica e não há sanção por isso. O Serviço de Apoio ao Estudante (SAE) trabalha esses casos com atendimento especializado e pessoal”.

O Sistema de Apoio (ou atendimento) ao Estudante (SAE), citado por Carbonari, existe em todas as unidades da Anhanguera. Por seu intermédio, o estudante recebe orientação e é encaminhado para resolver dúvidas ou problemas pedagógicos, acadêmicos e financeiros no intuito de manter o aluno satisfeito desde seu ingresso no Grupo até a conclusão do seu curso. Monitora, constantemente, as suas demandas, por meio da elaboração do projeto “Programa de Acompanhamento Acadêmico para Permanência do Estudante”.

Este programa identifica as principais dificuldades dos estudantes junto aos coordenadores de curso, professores e coordenadores do SAE. A partir dessas datas são agendadas reuniões com os novos coordenadores do SAE para alinhamento das ações e elaboração de relatórios, por unidade e geral, para análise e avaliação dos serviços (RRS, 2012). A tabela 10, a seguir apresenta o número de atendimentos realizados pelo SAE, em 2012.

Tabela 10 - Atendimentos realizados em 2012

Tipo de atendimento	Nº alunos atendidos
Pedagógico	6.081
Encaminhamento para atendimento psicológico	426
Financeiro	13.024
Solicitação de bolsa mantenedora	2.339
Trancamento e cancelamento	10.349
Acolhida estudantes ingressantes	6.487
Total	38.706

Fonte: RSS. Anhanguera (2012, p. 61).

Observa-se na tabela 10 que o maior número de atendimento realizado pelo SAE refere-se a problemas financeiros, com 34%, representando um percentual expressivo e que justifica a estratégia de *marketing* em criar um Banco para o Grupo Anhanguera. Outro fato interessante que explica a matéria - *Marketing* nas IES: é sobre os funcionários da área bancária do Grupo, os quais não atuam sozinhos para solucionar o problema, segundo explica José Augusto Teixeira,

[...] Mudamos nossa forma de remuneração dos coordenadores de cursos. Além da qualidade acadêmica, medida pelas avaliações internas e do MEC, também consideramos o quesito inadimplência. Isto significa que cabe a eles atuarem como agentes financeiros de seus alunos, oferecendo opções para os que tiverem problemas. Dentre as iniciativas, está a oferta da modalidade de ensino a distância, que tem um custo até 50% mais barato para os alunos devedores. Negociar com aluno é diferente de negociar com quem compra uma TV. Quando ele atrasa a mensalidade, o incentivo de pagamento é maior, ele quer o diploma. Na avaliação de risco, uma das variáveis é a *performance* acadêmica, aliada à satisfação do aluno. “O bom aluno tende a ser um bom pagador porque ele está mais comprometido com o estudo”, afirma Teixeira. E para este público a empresa flexibilizou as negociações, assim como uma varejista (FOITINHO, 2012, s./p.).

Teixeira, nessa entrevista, faz uma analogia entre uma instituição de ensino e uma empresa varejista ou loja de varejo, como exemplo as Casas Bahia, empresa líder nesse segmento no País. Esse tipo de empresa tem seu volume de vendas decorrente principalmente do varejo, ou seja, atende diretamente cada cliente individualmente, oferecendo produtos/serviços que atendem às suas necessidades. Kotler (1996, p.480) define varejo como “[...] todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal”. Enquadra-se nesse segmento qualquer empresa que se utiliza dessa forma para efetuar a venda de seus produtos e/ou serviços, não levando em consideração quais bens e onde serão vendidos.

Embora as IES ofereçam seus produtos para seus clientes finais, os alunos, a venda desse serviço deveria ser encarada de forma diferenciada, pois não é um produto qualquer. Trata-se do oferecimento de um direito do indivíduo, um direito social, considerado um bem público e garantido pela CF 1988 em seu artigo art. 6º, capítulo II: “São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição” (BRASIL, 1988).

A definição de educação superior como bem público, segundo Peixoto (2010, p. 30) “é um direito humano e bem público social, efetivado mediante a garantia real de acesso a ela para todos os indivíduos, com qualidade e pertinência”. A partir dessa definição, entende-se a diferença entre a venda do produto de uma IES, a educação, e o produto de uma loja de varejo. No entanto, atualmente, não há diferença entre a venda, no mercado, desses produtos. IES privadas com fins lucrativos e lojas de varejo estão no mercado com o mesmo propósito “[...] atender às preferências bastante variadas dos seus consumidores” (KOTLER, 1996, p. 483) e atuam de formas similares, sempre em busca de captar, satisfazer e fidelizar, cada vez mais, seus clientes. A busca de alunos requer uma necessidade de considerá-los como clientes, pois, com a competitividade acirrada entre as IES, houve um aumento da oferta, proporcionando aos estudantes uma grande variedade de cursos para sua escolha (LAS CASAS, 2008).

Nesse panorama, o Grupo precisou apropriar-se de estratégias utilizadas pelas lojas de varejo, como uma maneira de solucionar a inadimplência do Grupo, tal como fez as Casas Bahia, quando em 2005 associou-se ao Banco Bradesco para financiar diretamente parte da compra de seus clientes.

Em 2011, a Anhanguera implementou outra estratégia e passou a investir em tecnologia. Segundo o Roberto Valério, Diretor-Presidente do Grupo este “[...] é um ponto forte da gestão do grupo: investimento em tecnologia, [...] iniciativa suportada por uma governança cada vez mais atuante (RRS, 2013, p. 7).

Para colocar em prática o objetivo de trabalhar a área de novas tecnologias, em setembro de 2010, o grupo contratou Alexandre Dias, ex- presidente da Google Brasil e considerado um dos principais executivos do mercado. Esse profissional assumiu o cargo de executivo-chefe da Anhanguera com a “[...] missão de agregar aos cursos inovações tecnológicas, especialmente aquelas relacionadas ao ensino a distância. Em entrevista, Alexandre Dias afirmou que foi contratado pelo Grupo Anhanguera com a finalidade de

[...] elevar a qualidade e a penetração do ensino superior oferecido, focando no grande mercado que é as classes ‘C e D’. Alinhando o conhecimento tecnológico que adquiriu na Google à gestão do Grupo, terá como um dos principais desafios tornar os cursos mais acessíveis, disponibilizando um melhor ensino a distância (SETTI, 2010, s./p.).

Iniciando os investimentos em tecnologia, o grupo Anhanguera Educacional anunciou “[...] a realização de parcerias com a *Intelsat* (que atua no mercado de satélites) e com a *Harris Corporation* (que atua no mercado de *broadcast*). Os acordos fazem parte da estratégia da empresa de investir em tecnologia para o ensino a distância” (OLIVON, 2011 s./p.). Com as parcerias o Grupo dispõe de um centro de operações e transmissões de onde produz e transmite mais de seis mil horas de aulas e conteúdos, disponíveis aos alunos 24 horas por dia. Segundo o RRS (2013, p. 9) a capacidade do grupo “[...] é semelhante a de algumas emissoras de televisão, com 18 estúdios de TV em São Paulo e outros 20 nas demais unidades, além de 39 canais de transmissão via satélite”.

Além de produzir os programas/aulas, o Grupo também é responsável pela distribuição do conteúdo para os seus mais de 500 polos de ensino no Brasil e transmite as teleaulas em seus mais de 70 *campi*. Cada vez mais, a presença do vídeo como elemento pedagógico está se firmando, diz Luciano Possani, diretor do depto de Tecnologia da Informação da Anhanguera (OLIVON, 2011).

Outra iniciativa da Instituição na área de tecnologia foi a integração da ferramenta *Google Apps for Business* ao seu modelo acadêmico, no início de 2011, lembrando que

[...] tecnologia não é só ferramenta ou artefato, é tudo o que nos possibilita fazer coisas de forma diferente da usual. A influência da tecnologia é a força que induz à migração do valor (para outras configurações ou arranjos ou modos de se fazerem as coisas) (NÓBREGA, 2004, p. 47).

Com mais essa ferramenta, o contato entre professores e alunos do Grupo foi otimizado, a partir da introdução desta plataforma, passou a ser realizado de uma forma diferente, mais atual, mais rápida: por meio da ferramenta *Google Apps*. Scavazza, presidente do Grupo, em entrevista a Oliveira, Ciscati, (2013, s./p.) afirmou que “[...] a tecnologia possibilita a democratização do ensino, pois facilita uma educação de qualidade a preços acessíveis. E somos pioneiros no setor”. Com essa aquisição, o Grupo passou a ser o primeiro no segmento a adotar a versão “*for business*”, além de ser a maior da área educacional a utilizar a ferramenta na América Latina. Mercadologicamente, essa parceria foi vista como uma grande inovação pelo mercado, pois permitiu aos usuários, estudantes e professores

[...] terem uma conta de e-mail e criar *sites*, onde poderão hospedar e compartilhar conteúdos, como trabalhos, provas, textos complementares, reportagens da imprensa, vídeos e audiocasts. Além disso, terão a oportunidade de acessar ferramentas de comunicação instantânea, criar grupos e comunidades de interesses, bem como ministrar ou assistir aulas via web ou dispositivos móveis. Outro benefício direto é que todos os envolvidos poderão ter acesso ao calendário de eventos da instituição, datas de provas, divulgação de notas e boletos de mensalidade a partir de qualquer lugar, por meio de diversos dispositivos - de smartphones a notebooks (ANHANGUERA, 2012).

Todas essas ações que perpassam pela gestão administrativa, e que influenciam diretamente as áreas financeira e acadêmica, são fatores que, segundo o RRS (2012), possibilitaram a captação, em 2012, de mais 200 mil novos alunos matriculados. Para 2013, o Grupo tem como objetivo focar na gestão interna, bem como prosseguir trabalhando para extrair todo o potencial da estratégia de negócios do Grupo, para continuar a criar valor para os acionistas e alunos (RSS, 2012).

Ao longo dos últimos seis anos, para ser uma das maiores IES do mundo, o Grupo precisou adequar, constantemente, sua gestão às necessidades do mercado. No entanto, de acordo com Monteiro Neto (2006), o mercado de educação superior ainda demanda muita profissionalização na gestão, mas o Grupo Anhanguera, por meio de sua crença em um modelo de gestão gerencial “[...] focado em um público-alvo composto por adultos das classes média e baixa, que trabalha durante o dia e estuda à noite, expandiu-se, registrando um aumento, em sua matrícula, de 20%, em 2012, se comparado a 2011” (RRS, 2012, p. 18).

O Grupo, atuando em um segmento marcado por grandes desafios, implementou uma gestão gerencial, tornando-se pioneiro em várias estratégias, como as mostradas neste capítulo, sempre se antecipando à concorrência, garantindo sua liderança e hegemonia no “negócio” da educação superior privada brasileira.

3.3 Modelo de gestão do Grupo Anhanguera Educacional: exigências e estratégias necessárias para permanência lucrativa no mercado de capitais

A questão de como gerenciar uma instituição de educação superior no contexto brasileiro, globalizado e competitivo, tem preocupado os seus dirigentes,

não só os gestores do Grupo Anhanguera. A organização universitária e seu processo de gestão é um grande desafio, pois

Atualmente, o ensino superior privado brasileiro vive um período que exige das IES muito profissionalismo, capacidade administrativa, visão de mercado e planejamento. O tempo de fartura e das empresas familiares que geriam as faculdades e as universidades de maneira empírica e subjetiva, acabou (HOPER, 2014, p. 64).

A Hoper (2014, p. 64) afirma, ainda, que a situação atual é diferente da presenciada entre os anos “[...] 1997 a 2003 quando a educação superior teve um aumento de alunos ingressantes de 154% e a média anual de 16,8%. A desaceleração do crescimento iniciou-se em 2003, quando a taxa atingiu 7,7%; em 2004, o crescimento foi de apenas 2%”. Essa realidade passou a alterar o perfil da educação superior no Brasil e as características de sua oferta, fazendo com que cada IES procurasse encontrar seu caminho de sobrevivência, adotando cada vez mais, um modelo de gestão com foco em resultados nas áreas administrativa, financeira e acadêmica.

Esse é o caso do Grupo Anhanguera, líder de mercado, e que inserido no cenário de uma concorrência acirrada foi um dos pioneiros em adotar em sua gestão o modelo do baixo custo e baixo preço para ganhar mercado por meio dessa diferenciação. Para alcançar essa estratégia foi necessário edificar quatro pilares fundamentais: profissionalização da gestão, informatização e automação dos processos de rotinas acadêmicas e administrativas, multiplicação de *campi* e economia de escala pela quantidade de alunos (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

Foi um modelo de gestão que, a partir dos resultados apresentados, também foi seguido por outras IES privadas no país. Essas IES observaram que seguir os pilares edificados, mercadologicamente pelo Grupo Anhanguera, somados a uma política agressiva de conveniência, como a instalação de unidades em pontos estratégicos e adotar preços abaixo da concorrência, foram fatores que contribuíram para a obtenção do bem mais importante de uma empresa capitalista do setor educacional, a captação de alunos de uma classe trabalhadora que desejam adquirir o “produto” educação superior.

Infere-se, portanto, que esses oligopólios se preocupam em adotar uma gestão que “[...] responda à necessidade de agregar lucro ao capital, ou seja, produzir mercadoria, tanto na forma de dinheiro (que gera dinheiro, valor em si

próprio) quanto na base produtiva, cuja mercadoria gera valor de uso e valor de troca" (FERRO, 2012, p. 234), e para isso o aluno é essencial.

Somente com um número significativo de acadêmicos para fazer com que os investimentos em computadores, laboratórios, instalações, corpo docente e o *marketing*, atualmente considerado um dos principais fatores para uma empresa ser eficiente, tornem-se viáveis.

Consagra-se, nesse modelo de gestão, a responsabilidade das IES na entrega, ao mercado, de insumos (alunos) que deverão atender aos anseios da burguesia industrial (mercado), que acredita na

[...] inadequação do que é ensinado nas instituições escolares para a inserção dos seus egressos no mundo do trabalho, passando a sugerir, a querer interferir, a influenciar no redirecionamento do que é ensinado nesse espaço educacional, visando impor uma perspectiva mais conectada às necessidades do chamado mercado (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005, p. 10).

Desse embate entre mercado de trabalho e a educação, o mercado mostrou-se impaciente e não esperou que as escolas adequassem seus currículos tornando-os mais relevantes para a realidade empresarial. A burguesia industrial percorreu o caminho inverso e trouxe a escola para dentro da empresa (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005).

Essa mesma burguesia, ao longo dos tempos, pressionou tanto o setor público quanto o privado, para que lhe entregasse os insumos que serviriam aos objetivos de valorização de seu capital (RODRIGUES, 2007).

A partir dessa cobrança do mundo do trabalho *versus* o mundo da educação (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005), ou como trata Rodrigues (2007), a burguesia industrial *versus* a burguesia dos serviços educacionais, esses dois contextos, por meio de uma gestão estratégica, decidiram não mais atuarem em caminhos opostos, pelo contrário, decidiram operar em parcerias, para atender às demandas do mercado. Mesmo pertencendo a universos distintos, juntos se apresentam lucrativos, principalmente, para seus investidores, como argumenta Ferro (2012, p. 234) "[...] o capital arquiteta sua combinação conforme o seu interesse e conveniência, de maneira a valorizar cada vez mais o capital".

Atualmente, a educação superior, atua sob a tutela autoritária do capital, que faz parte de uma realidade cujo contexto gira em torno de custos, despesas,

margens de contribuição, receita líquida, bruta, ações, juros e taxas. Um contexto que não dispõe, de acordo com Fava (2014, p. 27):

[...] de empatia, emoção, sentimento. Não experimenta ondas de tensão, depressão. Um mundo que gestão é sinônimo de planilhas de Excel, de Number. Um mundo que simplesmente espera que a astúcia, a destreza, a força do jogo entrem em ação e apresentem resultados positivos. Na maior parte do tempo esse mundo simplesmente elimina os participantes inábeis, estultos, fracos e, ao fazê-lo, melhora a eficiência, a eficácia, a efetividade dos que ficam.

O mundo da educação, conforme Fava (2014) diferentemente do mundo corporativo, é um mundo mais subjetivo, onde se encontra emoção, sentimento, ideal, vocação, comprometimento. Tal subjetividade, porém, precisou ser mais objetiva, moldar-se à racionalidade da gestão dos negócios, adequar-se ao capital, por ser o subsídio de que precisa para manter-se, vencer a concorrência e ter um crescimento sustentável. Para isso, a educação, no intuito de manter-se interessante para o mundo das finanças deve prezar por uma gestão profissionalizada que promova administração de baixo custo e com alta rentabilidade, mas sem perder a qualidade do ensino. Para isso, Fava (2014, p. 28) acredita que esse

[...] mundo da educação vai muito além da matriz curricular e da otimização de disciplinas. As decisões são determinadas pela busca de um ensino responsável, acessível, de qualidade, que é sempre um referencial externo e comparativo. Para o mundo educacional é importante conhecer qual o recheio de cada unidade de ensino, que conteúdo ensinar, quais competências e habilidade desenvolver de modo a amparar, contemplar, atender as necessidades da sociedade contemporânea, disponibilizando ao mercado profissionais-cidadãos com alto índice de empregabilidade, aptos e preparados para as exigências dos exames regulatórios, das corporações e dos conselhos de classes.

O discurso do vice-presidente acadêmico da Kroton Educacional e reitor da Universidade de Cuiabá/MT, confirma que o espaço educacional está profundamente vinculado ao mundo profissional e do trabalho, pois é ele o responsável por disponibilizar ao mercado profissionais que atendam às suas expectativas. Tal expectativa passa pela qualidade do ensino que deve ser perseguida pelas IES em suas ações cotidianas. No entanto, essas ações das IES privadas têm a necessidade de vir acompanhada de alguns requisitos, dentre eles, a flexibilidade que permite acompanhar as mudanças no contexto social e no mercado

globalizado. Portanto, o que se constata é um pragmatismo, conhecimento voltado basicamente à prática, ao agir, a utilidades imediatas, carecendo de bases teóricas, comprometendo essa qualidade.

Com base nesse pragmatismo não mais se propugna uma educação assentada na formação humana e cidadã, mas uma educação que prioriza e contempla especificamente a prática, a técnica em detrimento aos fundamentos teóricos, na tentativa de se aproximar mais do mercado de trabalho. Para possibilitar essa aproximação foram firmadas parcerias modificando o formato do ambiente educacional, como explicam Quartiero e Biachetti (2005, p.12-13):

Se antes a escola/universidade era o (único) espaço de educação formal por excelência, hoje se afirma que nesse espaço empresarial também se educa, se forma, se profissionaliza. As empresas serão cada vez mais escolas, e as escolas cada vez mais empresas.

Trata-se de uma conjuntura em que se constatam, claramente, os interesses do setor educacional pelo mercado de trabalho e vice versa, tanto que este interesse culminou com a parceria para criação das Universidades Corporativas (UC) “[...] cujo termo corporativo significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 33).

Nas UCs, o ensino é contínuo, direcionando os alunos a pensar, a criar, a se preocupar com o mercado e suas mudanças, a ver na prática o que é ensinado. Nesse formato de educação corporativa, os interesses do que deve ser ensinado foca na área do negócio da empresa, em que “[...] não importa o que é ensinado, mas sim o que é aprendido. Importa o que é implantado pelo aprendizado. Por isso o lema escolhido para as UCs: conhecimento buscando resultados” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 35).

Para Lima (2003, p. 61), “[...] as UC foram criadas pelas empresas para formação e (re)qualificação dos trabalhadores em seus locais de trabalho e com um conhecimento dirigido para os interesses imediatos das empresas”. Esse pensamento de Lima continua atual pelos novos contornos que a educação superior brasileira vem assumindo nos últimos anos e confirmado por Chaves (2010, p. 490): “[...] novas configurações no âmbito do setor produtivo, seja pela criação dos oligopólios, como também pela criação das universidades corporativas, por meio das

empresas multinacionais, como Fiat, Ford, IBM, *McDonald's* (Universidade do *Hamburger*)".

É evidente que a educação, na perspectiva gerencialista, é um setor que não está imune aos benefícios de uma administração eficaz, como é o caso das empresas citadas. Sob outro ponto de vista, na concepção de Cury (2008, p. 117-119),

[...] as UC surgem para preencher uma lacuna do sistema tradicional de ensino, tornando-se fonte de concorrência para as IES tradicionais. Um levantamento realizado com 108 diretores de RH de empresas listadas no *ranking* da revista *Fortune 1000*, apontou que na maior parte dos casos os *MBAs* estão longe de atender às expectativas empresariais. O resultado dessas pesquisas evidencia a incapacidade do sistema do ensino tradicional.

A criação das UCs é aceita por autores da área da administração, incluindo Peter Drucker, que defende as empresas como "organizações aprendentes ou organizações de aprendizagem" e complementa:

[...] finalmente, o ensino não pode ser mais um monopólio das escolas. Na sociedade pós-capitalista, a educação precisa permear toda a sociedade. As organizações empregadoras de todos os tipos, empresas, agências governamentais, instituições sem fins lucrativos, também precisam se transformar em instituições de aprendizado e de ensino. As escolas devem, cada vez mais, trabalhar em parceria com os empregadores e suas organizações (DRUCKER, 1993, p. 154).

No ponto de vista de Drucker essa parceria é necessária e confirma-se nas décadas seguintes, no cenário brasileiro, uma vez que o mercado acredita que "[...] é reduzida essa integração universidade-empresa, e tal fato, aliado à baixa cobertura da população escolarizável (tanto em nível médio quanto superior) são persistentes entraves à competitividade" (RODRIGUES, 2007, p. 41).

Na atualidade, fala-se de uma gestão do conhecimento, pois, segundo Fava (2014, p.21), "[...] agora o que importa é a produtividade do trabalhador e isso requer aplicação de conhecimento ao conhecimento. O conhecimento passou a ser um recurso e não mais um meio para se fabricar um produto ou prestar um serviço" e, por isso as UC, segundo Carvalho (2014, p. 4):

[...] associam o aprendizado ao desempenho, associam à capacidade de trabalhar de forma mais produtiva e criativa dentro do

contexto da empresa [...] Estas instituições têm um perfil de treinamento e baseiam-se em procedimentos, no ciclo curto e são centradas em tarefas, e, por isso, distanciam-se de um modelo tradicional universitário.

Mesmo distanciando-se do modelo tradicional, em contrapartida, o mundo não educacional depende de todo o sistema do mundo da educação, por ser ele que consolida o processo. A criação de uma UC depende de uma IES já constituída e consolidada no mercado educacional. Dessa forma, há vantagens tanto para as empresas quanto para as IES. Segundo Cury (2008, p. 122):

As UCs ganham com a validação dos créditos na obtenção de um diploma, além da experiência dos docentes da instituição. Já as IES aumentam seu potencial de captação de alunos, em decorrência do estreitamento das relações com funcionários das empresas parceiras e com o atrativo de aproveitamento dos créditos cursados nas UCs nos cursos tradicionais, além do ganho pela aproximação com a realidade organizacional das empresas.

Certifica-se que as UCs representam, no âmbito da gestão, uma estratégia de ganhar, tanto do ponto de vista financeiro, quanto do ponto de vista institucional, no quesito da imagem. Registra-se que, em alguns casos, o “[...] segmento de educação corporativa pode ser tornar um dos principais catalizadores do incremento de receitas das universidades tradicionais” (CURY, 2008, p. 123).

Esse fato, principalmente, faz com que essas parcerias sejam bem-vindas ao mundo educacional, pois é mais uma forma de retorno aos seus investimentos. Quanto à imagem, esta é outra grande vantagem para as IES privadas com fins lucrativos, pois podem ser vistas como continuidade sustentável do valor para o seu acionista (CURY, 2008), uma vez que, mercadologicamente, para a IES que estabelece esse tipo de parceria, agrega valor à marca, tanto do lado empresarial quanto educacional.

O grupo Anhanguera, em 2008, fechou a parceria com a Fundação Dom Cabral para a criação da Universidade Corporativa Anhanguera (Uniag), a primeira escola corporativa do setor, cujo objetivo é oferecer cursos de gestão e qualificação a diretores, docentes e todo o quadro de funcionários do Grupo. (SINPRO/Campinas, 2009). De acordo com o RRS (2010, p. 34)

Trata-se da primeira universidade corporativa instalada dentro de uma instituição de ensino superior no Brasil, conforme dados do Ministério da Educação (MEC). Em 2010 formaram-se 58

profissionais nos cursos de Formação de Gestores (46 em 2009) e milhares de colaboradores da Anhanguera receberam cursos de ajuste funcional, especialmente por meio de ensino a distância.

Carbonari Netto (2008) confirma que esse é o modelo adotado para alinhar o pensamento e a forma de agir dos executivos. O treinamento já existia há mais de cinco anos e o grupo decidiu formalizar a atividade. Os investimentos chegaram a R\$ 1,5 milhão para a manutenção da Universidade Corporativa (UC) Anhanguera, uma estratégia que tem como objetivo formar executivos em administração educacional e, claro, por meio dos conhecimentos adquiridos de seus gestores tornar o Grupo cada vez mais lucrativo.

Segundo a Fundação Dom Cabral¹⁵¹ (FDC, 2012), parceira da Anhanguera para a criação da UC, o Grupo foi, mais uma vez, pioneiro nessa estratégia, ao lado de empresas como Souza Cruz, *John Deere*, Suzano, Novartis e Vale. Carbonari Netto (Entrevista, 2014) reforça que para empreender as mudanças no Grupo sempre “[...] contratou grupos especializados e para treinamento dos diretores, conta com a Fundação Dom Cabral”.

Parceria realizada como a mencionada, é o reconhecimento da burguesia industrial identificando que, profissionais mais qualificados são entregues pelas universidades tradicionais, quando reúnem o ensino com a prática do dia-a-dia. Mesclar o conhecimento acadêmico com o empresarial têm maiores chances de contribuir para o crescimento de sua empresa e, junto com ele, o lucro. Mesmo custeando a parceria, os recursos financeiros envolvidos trarão maior retorno ao capital investido.

Educação e mercado de trabalho, dois contextos não isolados, ao contrário, cada vez mais, sua interligação é importante e necessária para o capital. São duas realidades que têm sua gestão atuando conforme assevera Rodrigues (2007, p.11) “sob o télos de uma economia competitiva que o atual discurso industrial se move”. Assim,

¹⁵¹ Segundo o site oficial, “A Fundação Dom Cabral (FDC) é uma instituição brasileira de ensino superior, sediada em Nova Lima – MG, com filiais em Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro. Fundada em 1976, tem como objetivo a formação de executivos, empresários e empresas. Surgiu por meio do desdobramento do Centro de Extensão da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, sendo uma instituição sem fins lucrativos e considerada de utilidade pública. A FDC possui alianças estratégicas com instituições de ensino de outros países como INSEAD da França e a Kellogg School of Management dos Estados Unidos da América. Em 2010, a Fundação Dom Cabral ficou entre as dez melhores escolas de educação executiva do mundo, no ranking anual do jornal inglês Financial Times, em duas categorias diferentes. Foi a primeira escola da América Latina a ficar entre os dez primeiros neste ranking”. Disponível em: <www.fdc.org.br>. Acesso em: 29 ago. 2014.

[...] as UCs deixaram de ser um modismo e passaram a ser uma realidade no mundo empresarial, embora alguns autores afirmem que as UCs vão causar brusco impacto no panorama setorial da educação no país e já devem ser tratadas como um novo entrante no cenário da educação superior (CURY, 2008, p. 126).

A Universidade Corporativa, fortalecendo os dois contextos, teve sua presença intensificada quando o capital financeiro exigiu uma maior profissionalização da gestão. Essa exigência cobra das IES privadas com fins lucrativos a necessidade de agregar mais conhecimentos e qualificação aos gestores que elaboram as estratégias mercadológicas, para que suas empresas adquiridas sejam mais competitivas e, portanto, mais lucrativas.

Essa realidade não aponta sinais de arrefecimento, uma vez que no comando das IES privadas com fins lucrativos, encontra-se capital financeiro principalmente estrangeiro que, pela falta de regulamentação, em nosso país, cada vez mais está investindo nas IES de educação superior, consolidando o setor e oligopolizando o serviço ofertado. A falta de limite para a participação de capital internacional em empresas nacionais de ensino superior é um assunto que preocupa o governo brasileiro, tanto que Mancebo assevera que desde o início do governo Lula da Silva debate-se no país uma possível reforma da educação superior para conter o avanço desse capital no setor.

[...] em 29 de julho de 2005 foi divulgado o terceiro Anteprojeto de Lei da Reforma da Educação Superior [...] autorizando uma participação de até 30% de capital estrangeiro (Art. 13 Parágrafo 4) do capital total e do capital volante das entidades mantenedoras das IES quando constituídas sob a forma de sociedade com finalidade lucrativa (MANCEBO, 2007, p. 102; 111).

No entanto, ainda sem aprovação, a presença do capital estrangeiro atua livremente no Brasil. Sem impedimento legal continua investindo altas quantias na educação superior privada, com fins lucrativos. Oliveira (2009, p. 753) acredita que proibições legais

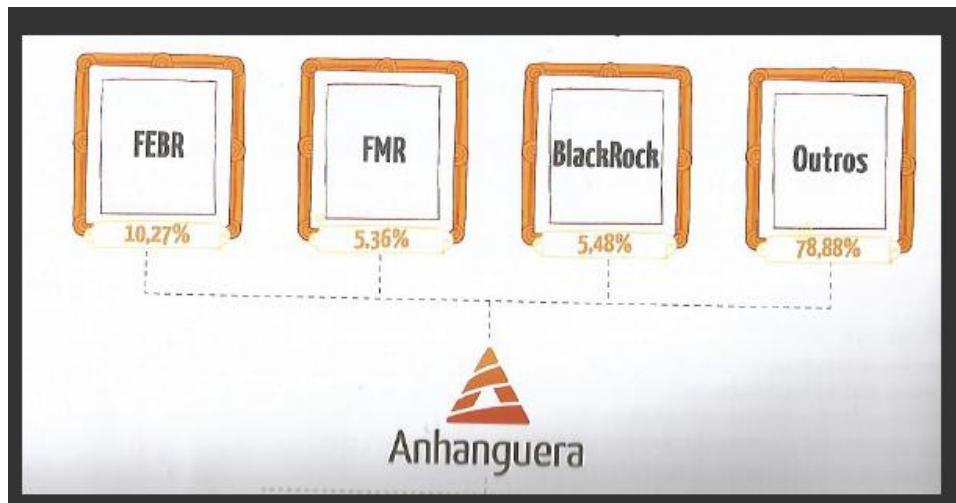
[...] mostram-se mais formais do que instrumentos efetivos e é como proibir a circulação de uma mercadoria para a qual há demanda. A consequência é apenas o aparecimento de um mercado negro, ou seja, viabilizam-se formas de burlar o dispositivo legal.

Sem um prazo para que saia do papel um aparato legal, o Brasil continuará a assistir ao fato da financeirização no setor, exigindo das IES uma

gestão que responda concretamente às demandas do capital. Por conseguinte, as IES privadas, com fins lucrativos, continuarão a trilhar o caminho para atender ao capital financeiro. No mercado educacional a “[...] tendência continuará sendo grandes *players* comprando outras grandes IES, a qualificação de gestão e a busca de diferenças na qualidade de ensino” (HOPER, 2014, p. 23).

Esses *players* estão presentes na composição acionária do Grupo Anhanguera, a partir de 2007, quando o mundo da financeirização adentrou ao setor, como mostra a Estrutura Acionária do Grupo (RSS, 2012).

Figura 3 - Estrutura societária de 31 de dezembro de 2012



Fonte: RRS (2012, p. 70).

O Fundo de Investimentos (FEBR) é um dos principais acionistas do Grupo. Trata-se do fundo de investimento do Banco Pátria que transferiu da AESA sua participação para a AESAPAR, quando o Grupo emitiu ações no mercado de capitais, em 2007. “Esse fundo, juntamente com o Banco Pátria e seus acionistas, a maioria estrangeiro, em 2012, detinha 10,27% do montante das ações do Grupo” (RRS, 2012, p.70). Além do FEBR, o Grupo também conta com a participação de outros dois fundos de investimentos norte americano.

O segundo investidor - *Fidelity Management and Research LLC* (FMR LLC), com percentual de 5,36% (RRS, 2012, p. 70) atua na qualidade de gestor de diversos fundos de investimentos sobre os quais detém poderes relativos à sua gestão. Com sede em Massachusetts (EUA), o foco exclusivo deste fundo é gerir fundos especializados apenas em recursos direcionados para retornos absolutos e preservação de capital. O FMR LLC é uma consultoria americana ou, como trata a CM Consultoria (2014),

“um investidor internacional”. Com uma participação de 5,48% na composição acionária está o grupo americano, *BlackRock Inc.*, com sede em Nova York (EUA). Trata-se da maior gestora de ativos no mundo, com 3,792 trilhões de dólares em ativos sob gestão (ROSA, 2012) e um grupo reconhecido no mercado internacional por oferecer consultoria a investidores institucionais e individuais ao redor do mundo.¹⁵²

Para manter todos os seus acionistas sempre bem informados o Grupo “[...] trimestralmente detalha e inclui informações contábeis e disponibiliza as demonstrações financeiras anuais também no idioma inglês, com base em princípios de contabilidade aceitos internacionalmente” (RRS, 2012, p. 71).

Assinala-se um fato importante com a entrada destes players estrangeiros no Brasil: a formação dos oligopólios ocasionando a concentração significativa dos alunos da educação superior, como demonstra o estudo da Hoper (2014, p.23).

Há 10 anos, as 20 maiores empresas detinham em torno de 14% do mercado (total de alunos). Atualmente, 13 IES detêm cerca de 40% do mercado. Destacando apenas os cinco maiores grupos consolidadores, observa-se que possuem 31% do *market share*. O marco da aceleração das operações de compra e venda de IES foi o *IPO* da Anhanguera. Desta data até hoje, mais de 150 negócios de compra e venda de IES foram realizados no setor.

Os negócios na educação superior privada, no Brasil, segundo dados da Hoper (2012), são efetivados principalmente por cinco grandes grupos: Anhanguera, Kroton, Estácio, UNIP¹⁵³, e *Laureate*, que somam, juntos, um milhão, quatrocentos e noventa e quatro mil alunos, representando 28,9% de participação do mercado, conforme quadro 7 a seguir.

¹⁵² BlackRock: quem somos. Disponível em: <http://br.ishares.com/misc/about_blackrock.htm>. Acesso em: 7 fev. 2015.

¹⁵³ “A UNIP é uma IES que conseguiu figurar entre as maiores da educação superior sem se render às modernas práticas de gestão nem aos encantos do mercado financeiro: o paulistano Grupo Objetivo, dono da universidade Unip. Nos últimos anos, seu fundador, o paulista João Carlos Di Gênio, rechaçou as mais variadas ofertas, seja de associação com fundos de investimento, seja de venda para a concorrência. No entanto, no final de 2014, o grupo contratou o banco BTG Pactual para encontrar um sócio. Di Genio quer atrair um fundo de investimento ou um grupo de ensino disposto a comprar uma parcela da empresa e preparar o Objetivo para ir à bolsa. Pelas contas de seus assessores financeiros, a empresa vale 9 bilhões de reais — o equivalente ao valor de mercado da Estácio”. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1079/noticias/o-ultimo-rei-do-ensino>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

Quadro 7 - Maiores grupos educacionais privados com fins lucrativos do Brasil, sem fusão entre Anhanguera e Kroton (2012)

Ranking	Grupo Educacional	Receita Líquida - 2012 (em milhões de R\$)	Número de Alunos 2012	Participação no Mercado (Market Share)
1º	Anhanguera	R\$ 1.607	429.000	8,3%
2º	Kroton	R\$ 1.405	410.000	7,9%
3º	Estácio	R\$ 1.383	272.000	5,3%
4º	UNIP + HOLDING Di Gênio	R\$ 1.376	238.000	4,6%
5º	Laureate	R\$ 956	145.000	2,8%
Total	-	-	1.494.000	28,9%

Fonte: Hoper estudos de mercado (2012)

O grupo Anhanguera, até 2012, liderava com uma participação no mercado (*market share*) de 8,3%, número próximo a do seu principal concorrente, Kroton, que contabilizava 7,9% de participação de mercado. Observa-se que, a diferença entre Anhanguera e Kroton é de apenas 5% a favor da Anhanguera, em relação a participação de mercado. Entretanto, no que se refere à receita líquida, a diferença do Grupo Anhanguera é 14% maior do que seu concorrente, Kroton Educacional.

Com relação ao número de alunos, a Kroton possui 410 mil e o Grupo Anhanguera 429 mil. Ressalta-se que a diferença entre os dois maiores oligopólios é de apenas 5%, com vantagem para a Anhanguera. Este percentual pequeno de diferença deve-se ao fato das últimas aquisições da Kroton, principalmente de IES que atuam sob a modalidade de ensino a distância, como é o caso da Unopar e da Uniasselvi. O Grupo Anhanguera, em 2012, não realizou aquisição (HOPER, 2012).

Além dos cinco grupos mencionados, pode-se elencar mais consolidadores da educação superior, conforme quadro abaixo. Até 2012, faziam parte da lista: a Uninove (Universidade Uninove), a Unicsul (Universidade Cruzeiro do Sul e Unicid), a Anima Educação (Centro Universitário Una, Universidade de Belo Horizonte UniBH e Unimontes, Grupo HSM), a Whitney (Universidade Veiga de Almeida e Centro Universitário Jorge Amado), a Ser Educacional (Faculdade Maurício de Nassau, Faculdade Joaquim Nabuco, Escola Técnica Joaquim Nabuco e Maurício de Nassau), o Grupo Tiradentes (Universidade Tiradentes, Faculdade Integrada Tiradentes e Faculdade Integrada de Pernambuco), a Devry (Faculdade Área 1, Faculdade Fanor, Faculdade Vale do Ipojuca, Faculdade Boa Viagem,

Faculdade Rui Barbosa) e o IBMEC (instituição que nasceu com a proposta de ser uma escola de negócios de excelência) (GUILHERME; GLENIA, 2013).

Quadro 8 - Principais grupos de ensino superior privado no Brasil, com a fusão entre Anhanguera e Kroton (2012)

Instituição	Nº de Alunos	Receita Líquida	Participação
01. Kroton/Anhanguera – private equity	959 mil	R\$ 3 bilhões	16,2%
02. Estácio - fundo private equity	272 mil	R\$ 1.38 bilhões	5,3%
03. Unip - capital nacional	238 mil	R\$ 1.37 bilhões	4,6%
04. Laureate ¹⁵⁴ - EUA	145 mil	R\$ 956 milhões	2,8%
05. Uninove – capital nacional	127 mil	R\$ 562 milhões	2,5%
Sub- Total			28,9%
06. Unicsul - fundo private equity	47 mil	R\$ 487 milhões	0,9%
07. Anima - BR Educacional - private equity	42 mil	R\$ 400 milhões	0,8%
08. Whitney - EUA	37 mil	R\$ 312 milhões	0,7%
09. Ser Educacional - EUA	49 mil	R\$ 282 milhões	0,9%
10. Grupo Tiradentes – capital nacional	37 mil	R\$ 197 milhões	0,7%
11. Devry - EUA	27 mil	R\$ 180 milhões	0,5%
12. Ibmecc – BR Educacional private equity	9 mil	R\$ 170 milhões	0,2%
Total			36,2%
Outras instituições	3.3 milhões	R\$ 18,9 bilhões	63,8%
Total do setor privado com fins lucrativos	5.16 milhões	R\$ 28,2 bilhões	100,0%

Fonte: Hoper estudos de mercado (dados de 2014).

O quadro 8 mostra dados já com a fusão da Anhanguera e Kroton, fato que torna o grupo Estácio de Sá, novamente vice-líder, com 5,3% de participação com 272 mil alunos e uma receita líquida de R\$ 1.383 milhão. Com a fusão, ocupa a terceira posição o grupo brasileiro - Universidade Paulista (UNIP), do grupo Di Gênio (Grupo Objetivo), acumulando 4,6%, com 238 mil alunos. A UNIP é uma instituição que, por enquanto, ainda não abriu seu capital na BM&FBovespa (HOPER, 2014)

Os principais grupos que atuam na educação superior privada com fins lucrativos, no Brasil, segundo a Hoper (2012) concentram 36,2% de participação de

¹⁵⁴ No Brasil, entre as principais IES que fazem parte do grupo Laureate, em seu site oficial, destacam-se: Universidade Anhembi Morumbi, Faculdades Metropolitanas Unidas, Business School São Paulo, Centro Universitário do Norte, Universidade Potiguar, Universidade Salvador, Faculdade dos Guararapes, Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.laureate.net/>. Acesso em: 27 set.2014.

mercado. “Vislumbra-se que nos próximos anos, até provavelmente 2016, o setor da educação superior privada, concentrará 50% do alunado nas mãos de menos de 12 players” (HOPER, 2014, p. 187), pois é um mercado com demanda reprimida e que deve crescer nos próximos anos.

Por isso, a preocupação com estratégias para ganhar mercado são indispensáveis, uma vez que quanto maior o volume de alunos, menor o preço das mensalidades. Roberto Valério, em entrevista para Guilherme e Glenia (2013), afirma que na Anhanguera “Fazemos uma gestão para ter qualidade no ensino a um custo bem baixo”.

Ainda que existam no mercado educacional brasileiro esses grupos consolidando o setor, ainda há instituições pequenas e médias espalhadas pelo Brasil que concentram 63,8% dos universitários brasileiros, com 3,3 milhões de alunos e para os próximos anos, a tendência no que se refere à concentração do alunado brasileiro deverá se intensificar (HOPER, 2012). Esse diagnóstico foi comprovado em abril de 2013, quando foi anunciada ao mercado a fusão da Kroton e Anhanguera, concentrando 16,2% dos alunos universitários brasileiros.

Além de encontrar-se no mercado educacional superior um oligopólio que, por meio do processo de F&A passa a concentrar uma quantidade maior de alunos, verifica-se, também, outra estratégia para angariar mais alunos para a IES: a descentralização da educação superior privada por área geográfica. Trata-se de uma estratégia das IES privadas, com fins lucrativos, para chegar a regiões, principalmente no Norte e Nordeste, onde ainda há uma grande procura por este nível de ensino e um número reduzido de IES. Dados da Hoper (2012) em 2012, dos 5.570 municípios, 66% ainda não possuíam nenhum tipo de oferta de Educação Superior, pois a concentração dos grandes oligopólios, até 2012, era na região Sul e Sudeste, conforme comprova a análise da Hoper (2014, p. 13):

[...] as regiões Sudeste e Sul ainda concentram a maior quantidade de estudantes do ensino superior privado do Brasil. Só o Sudeste corresponde a mais da metade dos alunos do país. Quanto às regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul, estas registram altas taxas de crescimento de ingressantes em 2012.

Dessa forma, como ainda há regiões descobertas e que representam um grande potencial para as IES privadas, os grandes grupos da educação superior privada trilharam o caminho para ocupar esses espaços carentes de oferecimento

do produto “educação superior”. Essas IES estão deixando de fixar-se apenas nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, o que tem provocado algumas alterações no panorama no segmento.

Observa-se que grupos de capital estrangeiro como *Laureate*, *Whitney*, também estão focando e priorizando aquisições nas regiões Norte/ Nordeste¹⁵⁵. Isso se deve ao fato de que o foco dos grandes grupos é a classe trabalhadora, que ainda encontra dificuldade de acesso à educação superior em determinadas regiões do Brasil. Assim, os investidores decidiram, nos últimos anos, investir na aquisição de IES privadas em outras regiões do país, onde se concentra esse público. Conforme análise Hoper (2014, p. 12), “O Nordeste brasileiro continua sendo a região com maior potencial e perspectiva de crescimento de matriculados para os próximos anos”.

Essa demanda emergente que busca acesso na educação superior faz com que as IES privadas com fins lucrativos direcionem sua estratégia de crescimento, prioritariamente, para outras regiões fora dos grandes centros e busquem novos espaços onde, ao mesmo tempo em que permitem o acesso e a construção de carreiras aos alunos, também crescem e continuam seu processo expansionista, garantindo mais valorização para seu capital.

Essa descentralização é mais uma das estratégias de gestão das IES que, para atender o capital, aproveitam os diferentes espaços em que há demanda por educação superior, buscando oportunidade para ampliar-se e consequentemente valorizar-se. Norte e Nordeste são regiões onde a classe trabalhadora é mais numerosa e demanda serviços educacionais numa proporção cada vez mais significativa (HOPER, 2012).

No Grupo Anhanguera, até o final de 2012, não havia registro de aquisição de IES na região Norte e Nordeste, apenas sua presença marcada por meio de polos de educação a distância (Anexo B). Somente em 2013, de olho nesse mercado, o Grupo se instala na região Nordeste, por meio da compra da Juspodium, escola de cursos de Pós-Graduação e preparatórios para concursos de Salvador/BA, com 3,1 mil alunos.

¹⁵⁵ As IES estrangeiras, como *Laureate*, *Devry*, *Whitney*, estão se deslocando para essas localidades, pois são regiões descobertas pela acessibilidade ao ensino superior. De acordo com Polizel e Steinberg (2013, p. 26) “Com a economia estabilizada o Brasil conquista cada vez mais os olhares do mundo. Harvard, Stanford, Universidade do Leste de Londres, Universidade de Kansas são algumas das IES estrangeiras que já estudam abrir seus escritórios por aqui”.

Segundo Scavazza, em entrevista ao jornal *Valor Econômico*, o Grupo não tinha unidade própria na região e as aquisições da Anhanguera ainda se concentravam no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país. A aquisição, no valor de R\$ 18 milhões, foi a primeira anunciada pela Anhanguera para a região Nordeste (MEYGE, 2013).

Mesmo ainda não descentralizando, conforme afirmou Scavazza ao Jornal, mas como visto já iniciando o processo com uma aquisição, o Grupo continua buscando estratégias para manter suas salas completas e para dar continuidade à economia de escala, pelo binômio: baixo custo e alta rentabilidade.

Por meio dessa equação, foi que o segmento universitário privado do País começou a adquirir força nos últimos anos e deu um salto em sua massificação, pois incorporou estudantes provenientes da classe trabalhadora que, com a perspectiva de ascensão social, pressionou o sistema educacional. Polizel e Steinberg (2013, p. 8) acreditam que ainda há “[...] mais de 13 milhões de estudantes que possuem o ensino médio, mas não o ensino superior, e a cada ano são acrescidas a essa demanda mais um milhão de pessoas que são formadas no ensino médio e não entram para o ensino superior”.

Como se constata ainda há muito espaço para crescer e trazer, cada vez mais, um número considerável de alunos para os bancos universitários o que acaba atraindo e intensificando o interesse do capital estrangeiro em investir em educação superior. No entanto, como todo fenômeno em expansão, a massificação provoca conflitos. Um dos mais notórios é aquele que abrange a tão discutida qualidade, uma vez que a ampliação exacerbada do acesso pode resultar na minimização da qualidade de formação, face ao grande contingente de alunos concentrado em uma única sala de aula, entre outros.

No caso do Grupo Anhanguera, desde sua fundação, já tinha como estratégia atingir uma classe, até então, sem acesso à educação superior. A partir de suas estratégias de preço e oferecimento de cursos no período noturno, passou a ser vista como uma forma de acesso às pessoas oriundas da classe trabalhadora à educação superior.. Isso contribuiu para a transformação de um sistema seletivo fechado e elitista em um sistema de massa. Esse sistema permite aos aspirantes da educação superior a possibilidade de frequentar uma universidade, pois conta com uma rede de unidade de ensino que, ao mesmo tempo em que populariza a aprendizagem, trazendo uma quantidade maior de alunos para os bancos

universitários, também contrata professores com menor titulação, pois custa menos aos cofres das IES. De acordo com a Hoper (2014, p.191) “[...] a média salarial de um docente Mestre ou Doutor é de, no mínimo 16%, maior que um especialista”. A respeito da titulação, Carbonari Netto (Entrevista 2014) afirma que “[...] os títulos acadêmicos de mestrado e doutorado (que servem prioritariamente para acesso e progressão na carreira) - vide IES públicas - têm pouca influência nos resultados da aprendizagem”.¹⁵⁶

A captação maior de alunos para a IES e a contratação de profissionais com menor titulação, permite que o Grupo ganhe dos dois lados, com mais alunos e com menos custo na folha de pagamento. Entretanto, essa equação interferiu, sobremaneira, na preparação dos ingressantes no mercado de trabalho que, necessariamente, precisarão competir com outros profissionais, cuja formação se deu em bases mais consistentes.

O quesito educação, barata e de qualidade¹⁵⁷, parece não combinar num cenário de hegemonia do capital financeiro, capaz até de não só reconfigurar a educação superior como também mudar o perfil de sua matéria prima: o professor universitário, que ainda há pouco tempo era considerado a elite da classe docente (GUILHERME; GLENIA, 2013).

A atuação do professor nas IES pressionadas pelo signo da oligopolização, que prioriza redução de custos e altas margens de lucratividade, é precarizada como assevera Ocimar Munhoz Alavarse, professor da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP). Em entrevista, o professor afirma

[...] atualmente o professor tem as condições de trabalho vilipendiadas, sobrecarga de aulas, grava uma aula que é transmitida para várias unidades, e tem aumento de turmas e de alunos por classe, diminuindo o investimento com professor em sala de aula (GUILHERME; GLENIA, 2013, s./p.).

Ferro (2012, p. 233) afirma que, em uma das unidades do Grupo Anhanguera, na Uniderp em Campo Grande/MS, os professores além de ter

¹⁵⁶ Na rede Pitágoras, segundo Braga e Monteiro (2005, p. 141) “A exigência de titulação de Mestre e Doutor é válida para os professores que ministram disciplinas básicas nos dois primeiros anos dos cursos. Nas disciplinas profissionalizantes, o que conta na contratação é a experiência profissional na área do curso”.

¹⁵⁷ A respeito desse binômio: barata e de qualidade, Rodrigo Galindo assevera que “É fácil entregar educação de qualidade a poucos alunos, e é fácil entregar educação mediana em escala, para muita gente. O difícil é fazer as duas coisas ao mesmo tempo”. Disponível em: <<http://www.napratica.org.br/inspire-se/bate-papo-com-rodrigo-galindo/>>. Acesso em: 4 de fev. 2015

intensificado sua jornada, ainda “[...] levam trabalho para realizar em casa, configurando, obviamente, como trabalho não pago”. Constatase outro fator preponderante na gestão gerencial presente nos oligopólios: a predominância do regime de trabalho dos docentes na condição de professor horista. A remuneração desses professores na “[...] maioria das IES é exclusivamente com base em um salário fixo, atrelado ao valor da hora aula” (HOPER, 2014, p. 193). Tal condição não permite ao docente o desenvolvimento de atividades de pesquisa, pois o tempo de hora/aula que é pago pela IES destina-se apenas para ministrar aula. De acordo com Vale (2011, p. 22).

É importante lembrar que tanto o ensino quanto a pesquisa, em qualquer área, necessitam de tempo, de um tempo lento de maturação, de aprofundamento, de ruminação para que o conhecimento se consolide, sistematize e seja preparado para a transmissão. Além disso, demandam investimentos variados, tanto nas IES públicas quanto nas privadas.

Esse pensamento inserido nas IES privadas mostra que, com relação aos docentes, o regime horista não contempla tempo, em sua carga horária, para leituras e pesquisa que contribuam na produção de conhecimento (NUNES, 2012). Carbonari Netto (Entrevista, 2014) afirma que, no Grupo Anhanguera, “Como entidade particular, os investimentos em pesquisa são principalmente realizados nos Programas de Mestrado e Doutorado”. Diante deste fato, percebe-se que a atividade de pesquisa é priorizada no campo da Pós-Graduação *Stricto Sensu*, que oferecem apenas oito cursos de Mestrado, distribuídos entre acadêmico e profissional, e dois cursos de doutorado (RRS, 2012).

Comparando essa informação com as IES públicas, uma realidade diferenciada é apresentada das privadas, conforme a análise setorial Hoper (2014, p. 124), referente ao ano de 2012, “Nas IES públicas concentram-se 80,11% do corpo docente em tempo integral e 12,97% tempo parcial e 6,91% horistas. Nas IES privadas a contratação ocorre de maneira inversa: tempo integral 24,19%, em tempo parcial¹⁵⁸ 34,14% e 41,67% horistas”.

¹⁵⁸ De acordo com Lei nº 9887 de 27/12/1991 e atendendo as exigências do MEC, o regime de trabalho dos docentes desta carreira passa a ser o previsto em: tempo integral 40 horas, tempo parcial 12 horas semanais. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=4113&codItemAto=27510>>. Acesso em: 27 jan. 2015.

Pelos dados apresentados pela Hoper, comprova-se que, no Brasil, o regime horista é o sistema adotado pela maioria das IES privadas, no atendimento à demanda de alunos pelo ensino superior. Como mostram os dados, são mais de 41% dos docentes contratados nesse regime (HOPER, 2014). Outra exigência observada pela adoção desse modelo de gestão presente nas IES privadas com fins lucrativos, gerencial e oligopolizada é a padronização do material didático, que representa uma grande economia de escala para, é claro, reduzir custos e ter mecanismos não só para baratear as mensalidades como também aumentar a lucratividade do negócio. Segundo o RRS (2013, p.6) o Diretor-Presidente assegura que “Por meio da padronização asseguramos que qualquer aluno tenha acesso aos mesmos materiais acadêmicos, em todas as unidades, no curso presencial e a distância”. Fava (2014, p. 21) complementa afirmando que:

A padronização é um dos primeiros princípios para elevar a produtividade. Significa produzir serviços similares, sem se importar com diferenças, contrastes, diversidades, é mais descomplicado e mais rápido. Pressupõe, que as pessoas devem se sentir iguais e ser tratadas como congêneres umas às outras. Significa que a sala de aula deve ser vista como homogênea, que o aprendizado de um deve ser o mesmo de outro.

Nesse sentido, têm-se desafios importantes, a saber, a padronização visando ganho de escala e a demanda por uma educação que valorize a heterogeneidade dos sujeitos que participam do processo de ensino-aprendizagem.

Sobre o assunto, Guilherme e Glenia (2013, s./p.) comentam que há grupos de educação superior privada atuando em diversas regiões do País, de Norte a Sul, entretanto “[...] o conteúdo transmitido além de ser único é padronizado. Será que as condições do ensino e as necessidades dos alunos de cada localidade são as mesmas? O currículo deveria ser adaptado a cada região”.

As próprias diretrizes curriculares nacionais, ao pensar em padrões para o currículo, não deixam de valorizar as especificidades regionais. Ou seja, o currículo poderá ter uma base nacional, mas é preciso ressaltar que o seu conteúdo será trabalhado em cada sala de aula das mais diversas regiões. Desse modo, a padronização é um aspecto que merece cuidado, pois não poderá deixar de considerar as particularidades de cada espaço em que a IES está inserida e, ao mesmo tempo, a criatividade e o conhecimento docente, mas isso é ignorado pela gestão dos grandes grupos.

Como se observa, no caso da Anhanguera, o Grupo padronizou seu conteúdo por meio do programa Livro Texto (PLT), apontando para um trabalho controlado e estabelecido pelo Grupo. Ferro (2012, p. 231) afirma que “[...] com a introdução do PLT o professor, automaticamente, ficou dispensado em selecionar o conteúdo da aula, sua preocupação passou a se restringir em executar, da forma mais criativa que é possível, o conteúdo sistematizado no livro texto”. E o mais grave, é que o Grupo

[...] não parece estar interessado que o aluno acesse o conhecimento culturalmente significativo, mas que a empresa se organize para ensinar menos e para vender em maior quantidade os meios necessários para o aluno acessar algum tipo de informação e de forma barateada para a empresa e para o aluno (FERRO, 2012, p. 144)

Os alunos, com a oligopolização do ensino, têm menos opção para escolher onde estudar, e, essa mesma IES espalhada por todo o País, retira, indiretamente, a autonomia do aluno (consumidor) no sentido de escolha. Com essa estratégia cada vez mais, o aluno pensa que tem melhores opções para estudar, quando todas as unidades pertencem a um mesmo Grupo. Cita-se como exemplo Campo Grande/MS, onde o aluno pode escolher entre a UNIDERP ou a UNAES, com os mesmos cursos sendo oferecidos pelas instituições, mas que pertencem a um único grupo: Anhanguera.

O Grupo está presente em diversos cantos do país, ofertando seus serviços educacionais em diversas modalidades em mais de seus 70 *campi* (Anexos A, B e C) e seu investimento deve continuar.

[...] em tecnologia, infraestrutura e planejamento acadêmico, para jovens que possam estudar com flexibilidade, conveniência e conteúdos adequados às exigências do mercado de trabalho. Ao longo de 2013, a Anhanguera espera ter a autorização para ampliar a sua base de Polos credenciados para a Graduação a distância, segmento de maior crescimento no setor. Além da expansão da rede o portfólio de cursos EAD será ampliado com o lançamento de cursos 100% online que devem atingir uma nova camada de alunos que valorizam ainda mais o aspecto da conveniência (RRS, 2012, p. 12).

No processo de crescimento e inovações almejado para 2013, destacam-se como prioridade os investimentos que conduzam à valorização do capital, não havendo, na mesma proporção, uma atenção aos investimentos em recursos

humanos internos das IES, especialmente, no caso dos docentes. Essa realidade resulta dos padrões do capitalismo, mencionado por Ferro (2012, p. 174) ao afirmar que para o “[...] capitalista não importa o efeito útil de trabalho do professor, importa o lucro que ele vai produzir para o capital” (FERRO, 2012, p. 174).

Nesse contexto, quando ocorre o processo de F&A, é fato que não haverá sobreposição de professores por disciplina, principalmente no caso da EAD. Assim, quando inicia-se um processo de fusão

[...] ninguém mais terá seu emprego garantido. Nenhuma empresa precisa de dois *controllers*, dois diretores de recursos humanos ou dois diretores. O tempo que esse ajuste acontece varia, mas é certo que ele não tardará a acontecer. No prazo de seis meses até um ano, o organograma da organização será outro. No primeiro dia de trabalho já existe um sentimento derrotista no ar. Até mesmo os grandes talentos se sentem previamente preteridos pela nova estrutura de comando. Esse é um cenário bastante comum após as fusões e aquisições em qualquer lugar do mundo (POLIZEL; STEINBERG, 2013, p. 120).

Ferro (2012) mostrou, na prática, como funcionou um dos processos demissionários em uma das unidades do Grupo Anhanguera. Não há um critério unificado para todos os processos, depende do histórico de cada curso da IES. Todavia, existe, no Grupo, uma regra que deve ser obedecida. O Grupo estipula o número determinado de profissionais que devem ser demitidos e nada altera essa determinação que vem de Valinhos/SP, central do Grupo. Quanto aos professores que permanecem empregados, esses são redistribuídos e sua carga horária intensificada, como por exemplo, os professores da EAD, que cuidam de dois polos passam a cuidar de quatro, outros que cuidam de três passam a cuidar de seis e assim sucessivamente.

Como se observa não se trata somente de uma alteração no organograma das IES, com a demissão de docentes, mas também da intensificação da jornada docente e consequente exploração da força de trabalho para os que permanecem na instituição.

Assim como o quadro de professores, o corpo administrativo também sofre alterações para promover um alinhamento¹⁵⁹ com as novas diretrizes. “Quando

¹⁵⁹ Alinhamento, segundo Colombo (2004, p. 25) “[...] é a integração das informações obtidas em fatores externos, internos, entre concorrentes, clientes e competências competitivas, possibilitando o planejamento futuro da organização como um todo”. Significa que os dados das duas IES não

uma fusão acontece, uma batalha começa e como em todas as guerras, existirão dominadores e sobreviventes. O efeito moral nas pessoas de onde o território mudou de controle é nefasto” (POLIZEL; STEINBERG, 2013, p. 121).

Esse é o sentimento que acomete os professores das IES adquiridas, pois as demissões acabam acontecendo e mais do que isso: as demissões em massa, sob a alegação de ajustes e sinergias necessárias.

Em 2011, de acordo com Bernardo (2012), quando o Grupo Anhanguera adquiriu a UNIBAN de São Paulo e as unidades de Santa Catarina e Paraná, as demissões superaram a casa dos 1.100 professores. Somente no caso da Uniban/SP, de acordo com o Sindicato de Professores de São Paulo (SINPRO/SP, 2011) dos 790 professores do seu quadro, 380 deles foram demitidos. Para o presidente do sindicato, demitir 10% do quadro de professores pode ser aceitável, mas 50% é demissão em massa, tanto que, por meio de um comunicado, solicitou ao MEC providências com relação às demissões do Grupo Anhanguera.

A Federação dos Professores de São Paulo (FEPESP/2011) fez um levantamento preliminar em sete sindicatos de professores (São Paulo, ABC, Campinas, Sorocaba, Bauru, Guarulhos e Taubaté) apontando que a Anhanguera demitiu, em dezembro de 2011, mais de 1.121 professores, ou seja, 30% do corpo docente. Em Campinas, Limeira, Piracicaba e Santa Barbara D’Oeste, o número de demissões chegou a 240.

Ainda em 2011, o Grupo demitiu apenas no Estado de São Paulo 1.497 professores, número que deve ser ainda maior, uma vez que houve relatos de demissão em outros estados, como Rio Grande do Sul, Goiás e Mato Grosso do Sul (BERNARDO, 2012).

Dando continuidade ao assunto, a mesma Federação informou que a região do ABC também foi atingida pelas demissões em massa realizadas pelo Grupo Anhanguera. No total, foram dispensados 383 docentes, o que correspondeu a 40% de seu quadro efetivo. Depois do ABC, as maiores demissões ocorreram na cidade de São Paulo, em um total de 325, seguido por Campinas, com 239, e Sorocaba, onde ocorreram as demissões de 107 dos 300 professores da Faculdade Anhanguera de Sorocaba (BERNARDO, 2012). Ressalta-se que essas demissões não foram realizadas somente nas unidades das IES adquiridas. No mesmo ano, em

podem ser considerados isoladamente, devem ser conectados, formando um conjunto de aspectos que nortearão a composição da estratégia.

2011, praticamente todas as faculdades do Grupo tiveram baixas em seus quadros docentes. Interessante registrar que alguns sindicatos do interior de SP, como é o caso do SINPRO/Campinas (2011) realizou homologações em regime de mutirão, em função do alto número de professores demitidos (BERNARDO, 2012).

Em entrevista o presidente Sindicato de professores de São Caetano/SP, Bernardo (2012) comenta que, de todos os cantos do Brasil, onde instituições foram adquiridas pelo Grupo Anhanguera, os professores procuram os sindicatos e suas denúncias são sempre as mesmas. A mais frequente é que a Anhanguera prioriza a demissão de mestres e doutores, entre 70% a 80% dos dispensados (FEPESP, 2011), em função de serem os profissionais com salários mais altos. De acordo com Chaves (2010, p. 495):

[...] O INEP comprova que grande parte das IES não atendem às exigências de um terço do corpo docente com titulação de mestres e doutores e em regime integral de trabalho, definidas na LDB. Com isso a precarização da função docente acaba se refletindo na própria qualidade do ensino oferecido.

Esse fato demonstra que a intenção do Grupo é recompor parcialmente a equipe com profissionais de menor titulação e, claro, substituir por profissionais graduados ou, no máximo, os especialistas, por demandarem menores salários (ROCHA, 2011).

Certamente, nesse contexto, é prioridade que os primeiros a serem demitidos são docentes com maior titulação. Esse fato foi comprovado em uma de suas unidades em Campo Grande-MS, quando em 2008 e 2009, segundo Ferro (2012, p. 233) “[...] a instituição diminuiu o número de professores mestres e doutores e contratou professores especialistas, em um número maior do que os primeiros [...] para agregar mais lucro ao capital da empresa”.

No caso específico do ensino a distância, houve também uma:

[...] redução no número de professores e uma reordenação das suas atividades, uma vez que ao invés de só ministrar aulas para 50, 60, 80 alunos, também passam a orientar o autoestudo para mais de 200 alunos. Nesse sentido, com a adoção do PLT e a diminuição do quadro de professores a jornada de trabalho é intensificada (FERRO, 2012, p. 234).

O Presidente do Sindicato dos professores do ABC, Aloísio Alves da Silva ressalta sua indignação, afirmando que os professores remanescentes, além de

terem menos titularidade, ganham menos hora/aula e ainda têm que se calar frente à intensificação de sua jornada de trabalho. “Isso é precarizar a mão de obra e desvalorizar o trabalhador. Vamos entrar com representação junto ao Ministério Público para tentar reverter isso” (JORNAL AGORA, 2011).

Esse mesmo jornal (2011) relatou que a demissão em massa na UniABC revoltou estudantes da universidade. “Me sinto enganada por essa nova administração (da Anhanguera), que está transformando a Educação em linha de produção de diplomas”, criticou uma aluna do curso de Arquitetura. O jornal ouviu ainda a opinião de outro estudante, também de Arquitetura, que afirmou que, apesar do corte, a mensalidade do curso foi aumentada em 12%, desde o início da gestão da Anhanguera. Destaca-se também que, na cidade de Campo Grande (MS), é possível encontrar uma petição eletrônica de alunos protestando, principalmente, contra a demissão dos mestres e doutores (BERNARDO, 2012).

Como mostram os fatos, a postura do Grupo não é uma realidade exclusiva do estado de São Paulo, portanto preocupa várias entidades representativas dos professores do Brasil, como o SINPRO/Campinas (2012, s./p.) que aponta “[...] a expansão do Grupo com este modelo Anhangueriano de atuar - escola sem professor e sem aula, mas lotada de alunos, pode virar referência do ensino superior privado em todo o Brasil”.

Ainda segundo este mesmo sindicato (2012), no ano de 2011, outros órgãos representativos dos professores de todo o Brasil repassaram a informação de que a Anhanguera teria se valido da qualificação do corpo docente para obter o recredenciamento de muitos cursos no MEC para, em seguida, processar as demissões. “A demissão em massa é uma política institucionalizada do grupo econômico Anhanguera Educacional e não uma "reestruturação" das instituições recém-adquiridas” (SINPRO/CAMPINAS, 2012).

Se ainda não bastasse, houve, além da demissão, redução da carga horária presencial (três horas de aula por dia) para os remanescentes, o que reduziria significativamente as despesas com a folha de pagamento. Aqui, a reestruturação estaria limitada apenas às unidades que foram compradas, já que esse é o padrão adotado pelo Grupo Anhanguera, conforme o mesmo sindicato.

Em forma de comunicado, a justificativa pública do Grupo, a respeito das demissões ocorridas em várias de suas unidades foi de que todas as IES do Grupo atendem ao que exigem os instrumentos legais do MEC, tanto na titulação do corpo

docente quanto no seu regime de trabalho. Esse comunicado foi veiculado pelo jornal Meio e Mensagem, segundo Rocha (2011, s./p.):

A Anhanguera Educacional esclarece que o desligamento de profissionais do corpo docente acontece em função do planejamento de carga horária do próximo semestre e faz parte de um movimento natural das Instituições de Ensino a cada encerramento de ciclo (semestre). A Anhanguera também reitera que realizou um grande ciclo de aquisições em 2011, com doze instituições adquiridas, e que a atualização do corpo docente é necessária para adaptar os currículos das novas unidades ao padrão de qualidade dos cursos da Anhanguera. Neste ajuste, a Anhanguera reduzirá o número de professores temporários, mas também fará contratações de outros em regime integral.

Para amenizar sua imagem no mercado depois de muitas notícias veiculadas em várias mídias a respeito da postura do Grupo Anhanguera, esse grupo dissemina a informação de que, com o objetivo de fortalecer a sua atuação na área de pesquisa científica, irá criar, em 2012, núcleos de pesquisa em oito grandes áreas do conhecimento, compostos por professores doutores e mestres com atuação em regime integral e foco na produção científica e na orientação de Trabalhos de Iniciação Científica dos alunos. Será o maior programa de pesquisas do Brasil (ROCHA, 2011, s./p.). Entretanto, o que se encontra exposto no RRS (2012) é uma preocupação com a integração de suas unidades adquiridas e não há relato sobre a criação desse Núcleo.

Demissões em massa, intensificação na jornada de trabalho docente, redução e demissão no número de professores com mais titulação, pelo exposto, faz parte da política institucionalizada do Grupo Anhanguera para valorizar seu capital, e não uma reestruturação das instituições recém-adquiridas, como alega o Grupo.

Além destes relatos, há ainda outra prática utilizada pelo Grupo: a utilização dos 20% da grade dos cursos presenciais com outras atividades que não apenas em sala de aula. Esta prática, facilitada pela entrada da tecnologia no ensino, permitiu o barateamento dos custos dos cursos de graduação, um fato de fundamental importância para o modelo de gestão do Grupo Anhanguera. Em 2011, na compra da UniABC pelo Grupo, a estratégia adotada foi redução das aulas presenciais. “Na UniABC haverá aulas presenciais três dias por semana. Nas sextas-feiras as aulas serão a distância” (AMAZONAS, 2011, s./p.).

Contradicoriatamente, Birocchi (2011, p. 201) assinala que a aprendizagem baseada em tecnologia pode impactar positivamente no posicionamento estratégico da IES, em pelo menos dois aspectos:

[...] redução de custos em relação ao ensino presencial e diferenciação da instituição, que poderá ver sua imagem associada à inovação tecnológica propiciada por esse novo meio. São diversos os caminhos pelos quais uma IES poderá dar inicio à oferta de cursos virtuais para seus alunos: apoio ao ensino presencial, DPs *online*, cursos de extensão ou pós e cursos regulares de graduação.

Quanto ao Grupo Anhanguera, Ferro (2012) explica que a instituição aposta na EAD com a finalidade de baixar os custos da produção e, em decorrência, baixar os custos das mensalidades e, assim, atrair maior número de alunos e aumentar sua lucratividade.

As IES, com fins lucrativos, estão inseridas em um modelo de mercado em que se evidencia a competitividade, permitindo que o oferecimento da educação superior passe para as mãos de poucos grupos nacionais e internacionais, acostumados a ditar políticas estruturais econômicas e sociais. Pela expansão da educação superior brasileira, nesses últimos anos, não parece ser possível frear o avanço da formação dessas grandes redes, bem como o seu processo de oligopolização.

Para atender as demandas do capital financeiro, esses grupos que privilegiam basicamente o lucro foram submetidos às suas exigências, demandando uma gestão administrativa, com a elaboração do planejamento estratégico, instrumento selecionado para estipular as estratégias do Grupo e organizar as ações de forma racional; a GC, instrumento utilizado para descentralizar a gestão, atribuindo a transparência e a credibilidade necessária e, por último, o *marketing*, capaz de imprimir eficiência na inovação em benefícios e vantagens, como a inovação tecnológica. Essas foram algumas das estratégias essenciais para alcançar um desempenho econômico/financeiro satisfatório para o Grupo Anhanguera.

O modelo da gestão do Grupo, descortinado por esse capítulo, volta-se a materialização de uma gestão gerencial oligopólica, com foco em resultados, que, primeiramente, moldou-se às práticas de governança corporativa, para depois lançar-se ao mercado de capitais, a fim de alcançar o nível de expansão e os lucros

almejados. Tal feito, propiciou ao Grupo angariar novos investidores que constataram a alta atratividade do setor pela valorização, cada vez maior, das ações da Anhanguera na BM&FBovespa.

Assim, a primeira exigência a que o Grupo precisou se submeter foi a adoção da transparência corporativa. No entanto, essa exigência trouxe responsabilidade: a profissionalização da gestão universitária, que passa não só pela GC, mas por uma gestão sob o signo da oligopolização, ancorada em princípios racionalizadores, reducionistas, otimizadores e padronizadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho, analisou-se o segmento privado com fins lucrativos da educação superior, tendo como questão principal o modelo de gestão do Grupo Anhanguera, as exigências e as estratégias necessárias para a inserção e permanência lucrativa no mercado de capitais. Para tanto, a tese enunciada foi a de que o Grupo Anhanguera Educacional transformou-se, a partir de 2007, em um dos maiores oligopólios educacionais do mundo, por meio de aquisições decorrentes da abertura de seu capital na BM&FBovespa. Esse processo demandou uma gestão estruturada nos moldes da gerência capitalista para consolidar a oligopolização da oferta, atendendo a demanda do capital financeiro.

Os objetivos específicos traçados para esta pesquisa foram: a) analisar as políticas públicas que viabilizaram a oligopolização da oferta da educação superior, b) descrever a trajetória do Grupo Anhanguera Educacional, desde o início de suas atividades, passando pela entrada na BM&FBovespa, em 2007, até se tornar o maior oligopólio educacional, em 2012, por meio do movimento de suas aquisições e, por fim, c) analisar o modelo de gestão do Grupo Anhanguera: exigências e estratégias necessárias para inserção e permanência lucrativa no mercado de capitais.

O cenário oligopólico da educação superior privada foi expandido, em 2007, quando o mercado brasileiro despontou como uma saída para o capital estrangeiro. Este capital, para ampliar seus espaços de atuação, encontrou, no Brasil, com sua economia estabilizada, e no setor educacional, seu potencial de crescimento, um mercado ainda a ser explorado.

Decorrente desse investimento nas ações das IES privadas com fins lucrativos, o ano seguinte, em 2008, foi considerado o melhor ano em termos de número de transações no setor, inclusive para o Grupo Anhanguera. Totalizaram-se 39 transações nesse ano, sendo que, no ano de 2007 foram 13 e, em 2009, 16 operações de F&A. Coube ao Grupo Anhanguera, do montante de 68 negociações no período de 2007 a 2009, 27 transações, ou seja, 40% dessa movimentação de F&A. Esse volume de transações, acrescido de mais aquisições nos anos subsequentes, transformou o Grupo em uma das maiores IES da América Latina e a segunda maior IES privada com fins lucrativos no *ranking* mundial, em 2011 (RRS, 2011). Do total de transações que compreende esta pesquisa, 2007 a 2012, ocorreram 117 transações no setor da educação superior privada, com fins lucrativos, e 35 são do Grupo, ou seja, 30% das negociações somente do Grupo Anhanguera. Esses dados foram apresentados detalhadamente no capítulo II desta pesquisa. (CM Consultoria, 2014)

O crescimento do Grupo tornou-se ainda mais viável a partir da entrada de capital financeiro no âmbito da educação superior brasileira, influenciando sobremaneira esse espaço com os processos de concentração das IES privadas com fins lucrativos, facilitados pelo movimento de F&A que gera, além de ganho de escala, a valorização do capital na esfera financeira.

Para compreender como a educação superior reconfigurou-se, foi necessário resgatar as políticas públicas direcionadas a este nível de ensino. Desde a década de 1960, como o setor público não conseguia disponibilizar o número de vagas suficientes para atender a demanda, coube ao setor privado assumir esse espaço, ocorrendo a privatização do segmento, iniciada nos anos da ditadura (1964 – 1985).

Desde então, o Estado, inserido nesse entendimento privatista, sinalizou todo um espectro de transformações do sistema, introduzindo vários desafios para a educação superior no Brasil. Um desses desafios foi confiar ao setor privado, por meio de políticas públicas que priorizaram a relação entre o público e o privado, a oferta do ensino superior. Como exemplo, menciona-se a Lei nº 5.540 de 1968, um marco para a expansão da educação superior privada no Brasil, que, a partir dos anos de 1970, passou a ser o setor predominante nesse oferecimento, realidade presenciada até os dias hoje.

Na década de 1990, após o período de luta pela redemocratização do Brasil, observaram-se mudanças na tentativa de se equalizar o crescimento econômico do País com as mudanças em curso no mundo globalizado. Essa equalização exigia que se buscasse acompanhar as reformas na educação superior. Essas reformas já estavam sendo implementadas em diversos países, com o apoio de organismos internacionais como BM e FMI, quando a educação superior incorpora um forte componente economicista e passa ser encarada como uma prestação de serviço.

Nesse mesmo período, a educação superior era solicitada pelo mercado capitalista e globalizado para preparar os quadros técnicos e profissionais, a fim de ser apoio para o país em seu crescimento produtivo e econômico. Uma estrutura mais sólida para o Brasil, na questão econômica, exigia, assim, mudanças no setor educacional, sendo que o Estado passa a incentivar o setor privado como uma forma de profissionalizar a mão de obra e se adequar às exigências do mercado.

Todavia, para adotar o padrão de consumo dos países ricos, o Brasil deixou de lado as reformas civilizadoras do capitalismo (agrária, tributária e social) e, desse modo, aprofundou a concentração de renda, riqueza e poder (POCHMANN, 2008)

Essas mudanças foram facilitadas pela política econômica que, a partir de 1995, ajudou a vencer a inflação, estabilizando a economia brasileira. Esse cenário exigiu uma reestruturação, que passou pela redefinição do papel do Estado, reforçando o setor privado, em vários segmentos, inclusive na educação. Além disso, no mesmo contexto, exaltou-se a concorrência, já que a educação superior é um campo livre no que tange à iniciativa privada, como confere a Constituição Federal de 1988.

A solidificação desse processo estendeu-se com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nº 9.394/96, expressando o pensamento mercantil. De forma consistente e acelerada, essa legislação propiciou a expansão das IES privadas com fins lucrativos, principalmente, após a concepção da educação como um bem comercializável, conduzindo as IES lucrativas rumo à oligopolização da educação superior.

Os modelos que embasaram os três governos brasileiros (Fernando Henrique Cardoso, Lula da Silva e Dilma Rousseff), em suas políticas educacionais

reforçaram a responsabilidade da iniciativa privada na condução desse nível de ensino, fortalecendo a competitividade no setor, como descrito no capítulo 1 desta Tese.

Em geral, quando se estudam as políticas educacionais brasileiras, parte-se do pressuposto de que as ações foram oriundas do Estado. Entretanto, também são recomendações de organismos internacionais, que, em troca de apoio financeiro e técnico, fizeram o Brasil parceiro da política que orientava o Estado a de “ficar atento aos sinais de mercado”. Isso significava optar por uma universidade de ensino e não de pesquisa, uma vez que a pesquisa demanda anos de estudos e investimentos. Associada a essa recomendação estava a inclusão das atividades educacionais no GATs, transformando a educação em um serviço, um bem privado, declinando em percebê-la como um bem público, sendo essa a base para o movimento de financeirização no segmento.

A transformação no âmbito da educação superior privada, associada às ações combinadas do Estado, por meio de suas políticas de liberalização e desregulamentação, bem como das recomendações de matriz neoliberal, foi o aparato legal ressaltado pelo dirigente do setor educacional do Grupo Anhanguera, Antonio Carbonari Netto.

Considerando a moldura legal da época, 1994, o Grupo Anhanguera atuou sob a categoria administrativa, sem fins lucrativos, angariando incentivos fiscais até 2003, ano em que o Grupo transformou-se em IES lucrativa, seguindo orientação da empresa de consultoria contratada, o Banco Pátria. Além de consultor gerencial, esse Banco também passou a ser um dos acionistas da AESA e, posteriormente, da AESAPAR, empresa de capital aberto que inaugurou os serviços educacionais na BM&FBovespa. Esse foi o fato que iniciou, no Brasil, o processo de formação dos grandes oligopólios da educação superior privada, constituídos com a entrada de fundos de investimentos, prioritariamente estrangeiros. Com um mercado sem regulação houve a injeção de altas quantias por meio de fundos de capital estrangeiro, garantindo uma importante participação, a esses fundos, no montante das ações dos grupos educacionais brasileiros negociadas no mercado de capitais.

Essa nova realidade concebeu, nessa última década, o foco das IES privadas, com fins lucrativos, na gestão e na adoção de práticas de governança corporativa, no planejamento estratégico, no investimento maciço em políticas de marketing, como instrumentos necessários ao aprimoramento de seu desempenho, buscando realizar cada vez mais, com cada vez menos.

No Brasil, no campo educacional, o Grupo Anhanguera foi o precursor deste processo denominado, nesta tese, como oligopólico. Anterior ao lançamento de suas ações na BM&FBovespa focou, em sua gestão, a contratação de consultorias e de profissionais de mercado, buscando moldá-la segundo as práticas da governança corporativa. A adoção desses padrões tinha o intuito de angariar transparência nas ações e consequente credibilidade do mercado. Esculpiu-se, desde então, um novo modelo de gestão universitária, que, na visão de Carbonari Netto (ENTREVISTA, 2014) demanda profissionais com experiência de mercado, que devem ser continuamente treinados, a fim de que aprimorem suas práticas e tragam, para a Anhanguera, novas prospecções de viabilidades no mercado, principalmente, quanto ao planejamento para expansão, tanto por aquisições como por crescimento orgânico.

Para Carbonari Netto, a fim de adentrar no mercado de capitais, foi necessário um trabalho de reestruturação, desde a área administrativa à acadêmica, passando pela contábil que precisou se adequar a modelos internacionais, para aderir à gestão baseada na governança corporativa. Essa reestruturação contou, também, com a criação de um Conselho de Administração bem estruturado e de comitês que acompanham o desenvolvimento, a inovação e avaliação dos processos realizados pelo Grupo (CARBONARI NETTO, ENTREVISTA, 2014). Segundo o RRS (2010, p. 12) “A instância maior da governança corporativa na Anhanguera Educacional é representada pelo Conselho de Administração”.

A adesão do Grupo às práticas de governança corporativa foi capaz de aumentar o valor da marca “Anhanguera”, além de possibilitar maior credibilidade junto aos seus *stakeholders* e, por conseguinte, atrair mais investimentos para o negócio. Fato comprovado com o volume financeiro obtido em suas *IPOs*, quando a maioria de suas ações foi comprada por fundos de investimentos estrangeiros.

As IES privadas com fins lucrativos, que abriram seu capital no mercado de ações com vistas à obter mais capital para sua expansão, passam seu controle para as mãos do capital financeiro. Este, por sua vez, fomenta o movimento de F&A, por representar, principalmente, aumento no número de alunos, na economia de escala pela padronização e integração de processos, maior participação de mercado e, finalmente, fortalecer-se para enfrentar a concorrência global.

Esse cenário foi um dos marcos da consolidação dos grandes oligopólios da educação superior brasileira, inclusive do Grupo Anhanguera que, por meio da

movimentação de agrupar-se sob a lógica do capital financeiro, contribuiu para um fato novo no Brasil: a reconfiguração da educação superior.

O contexto da educação superior privada, com fins lucrativos, tornou-se competitivo, moldado à gestão de negócios e operando sob um universo que gira em torno de custos, despesas, margens, receita líquida e bruta, ações, juros e taxas, tal como qualquer outra empresa do mercado.

Embora esta tese tenha tratado de fusões e aquisições do Grupo Anhanguera, constata-se que, em nenhum momento, no período de 2007 a 2012, houve processo de fusão, apenas de aquisição de outras IES. Esse fato possibilitou à marca Anhanguera estar presente em municípios e estados onde ainda não havia capilarizado suas unidades, bem como expandir seu portfólio de produtos, sendo que, a partir de sua *expertise* estratégica e de políticas mais agressivas de marketing e comunicação, tornou-se uma instituição fortemente atrativa para os investidores.

Resulta-se desses fatos a comprovação de que a gestão da Anhanguera, precedida e alicerçada no planejamento estratégico, contempla em suas análises elementos estruturais mais importantes do *core business* da empresa. Nesse contexto, os aspectos internos da instituição são enfatizados, como também o cenário no qual a empresa está inserida. De tais análises, o grupo focou, principalmente, a sinergia entre três estratégias competitivas estabelecidas pelo seu modelo de gestão: preço, localização e inovação em benefícios e vantagens, que lhe garantiu atender às exigências do capital, atraindo a classe trabalhadora com seus produtos diferenciados e, com isso, capitalizando alto retorno financeiro aos investidores. Isso foi discutido no capítulo 3 deste trabalho de pesquisa.

O modelo de gestão adotado pelo Grupo, após sua entrada na BM&FBovespa, se calçou na eficiência da gestão que precedeu ao seu pioneirismo no mercado educacional. Dessa forma, devem-se dar créditos, também, à gestão anterior, pelas estratégias estabelecidas em sua missão e visão, destacando a segmentação de seu público-alvo, a seleção para suas unidades, a adoção de estrutura *multicampi*, a implantação do PLT, em 2005, sendo esta uma das mais bem estruturadas estratégias para obtenção de lucro, por resultar de outra fonte de renda que não apenas as mensalidades. É o capital se reproduzindo e não mais, somente, pela base produtiva.

As políticas institucionais do Grupo sempre com intuito de agregar valor ao capital contaram com a implantação do *marketing*, uma das ferramentas mais

importantes no mercado competitivo, para a gestão administrativa. Entre outras ações deste setor, prioritariamente, faz-se uso de propaganda, veiculando campanhas publicitárias para divulgação de seus “produtos” e fixação de seu posicionamento mercadológico. Essa ferramenta também tem o objetivo de divulgar a interface, do Grupo, com o mercado, por meio de parcerias preestabelecidas, com o propósito de captar mais alunos para a Anhanguera Educacional.

Desse relato, conclui-se que, na educação superior privada com fins lucrativos, sob o comando do capital financeiro, a Anhanguera atuou baseada em uma gestão gerencial oligopólica de características: racionalizadora, reducionista, otimizadora e padronizadora, sendo esse o modelo adotado pelo Grupo.

Os resultados financeiros alcançados, principalmente, quanto à valorização das ações no mercado de capitais, decorrente do padrão gerencial adotado de forma pioneira pelo Grupo, também foi reproduzido no mercado brasileiro por outros oligopólios, como a Kroton e a Estácio de Sá.

Além dos resultados financeiros auferidos ao Grupo Anhanguera e seus acionistas, como exigência do capital, esse modelo utilizou-se de estratégias que eocaram na educação superior em quatro pontos principais da gestão gerencial oligopólica. Pontos que foram discutidos no decorrer dos capítulos por meio de literatura, documentos, dados estatísticos e entrevista:

1) racionalizadora: gestão para se tornar mais competitiva

Inserção de práticas do mundo do trabalho produtivo no mundo da educação, destacando, nessa gestão, alguns exemplos adotados pelo Grupo:

a) criação, em 2008, de sua universidade corporativa, como estratégia preparatória na qualificação de seus profissionais;

b) adequação de sua gestão aos modelos de grandes redes de varejo, utilizando a referência de empresas como Casas Bahia, Walmart entre outras;

c) contratação de profissionais do mercado para atuarem com o conhecimento das estratégias do mundo não-educação no setor educacional;

d) concentração de alunos pelo movimento de F&A. Em 2012, segundo dados do Estudo de Mercado da Hoper (2012) o grupo Anhanguera detinha 8,3% desse contingente e “[...] o esperado é a continuação do processo de efetivação de negócios entre os grupos consolidadores. Até 2015, apenas 12 grupos educacionais deverão deter mais de 50% do mercado” (RRS, 2012, p. 24);

e) massificação do ensino: utilizando-se de estratégias como mensalidades mais baixas do que a concorrência e *campi* de fácil localização, o Grupo atrai um grande contingente de estudantes oriundos da classe trabalhadora. Entretanto, levantam-se vários conflitos quanto à minimização da qualidade do ensino, em função do grande número de alunos concentrados em uma única sala de aula.

2) reducionista: gestão para redução de custos e ganho de escala

a) regime de contratação de docentes, basicamente horistas, nos cursos de graduação, nas modalidades presencial e a distância, inviabilizando o investimento em atividades de pesquisa, posto que esses docentes são pagos por hora-aula. Esse fato pode induzi-los a circular entre várias IES para sobreviver, exercendo sua atividade profissional. Esse cenário não se coaduna com a atividade de pesquisa, nem com a produção de conhecimento novo para transmissão à comunidade acadêmica, ao contrário, coloca em xeque a qualidade do ensino. Esse regime promove a economia no pagamento dos docentes, prática que permite o oferecimento de mensalidades mais baratas, tornando seus cursos atrativos, não apenas do ponto de vista do custo, mas também pelas políticas adotadas, pelo Grupo, no tocante à localização de suas unidades e aos benefícios em inovação, principalmente, em tecnologia;

b) eliminação do mercado de IES menores, concentrando cada vez mais o poder nas mãos de poucos por meio do processo de F&A, transferindo a renda e a propriedade dessas IES para grandes grupos estrangeiros. Mediante essa oferta oligopolizada há a promoção de uma grande economia de escala para as IES privadas com fins lucrativos, reduzindo o custo médio de produção, permitindo dar continuidade ao seu processo de expansão e à dominação do mercado.

c) utilização de 20% da carga horária do curso com atividades não-presenciais, otimizando o tempo para conferir o barateamento dos custos dos cursos de graduação e diminuição da folha de pagamento, pois eximia as IES do pagamento do adicional noturno aos docentes. Destaca-se que a tendência é, cada vez mais, que os cursos presenciais sejam semelhantes aos ofertados na EAD, pelas vantagens oferecidas;

3) otimizadora – gestão para ter excelência nos processos

a) reestruturação administrativa central, a partir de 2004, quando o Grupo concentrou suas operações na cidade de Valinhos/SP.

b) criação de canais diferenciados de atendimento aos seus mais diversos públicos, de acionistas a futuros investidores, pelo *email* ou telefone, bem como a criação de canais de comunicação específicos para atendimento ao público interno: alunos, professores, colaboradores. Cita-se como exemplo a criação da Ouvidoria, em 2010, buscando aprimorar o relacionamento com esses públicos.

d) criação, em 2012, do portal do aluno - um importante canal, virtual, de interface de relacionamento exclusivo com o aluno, minimizando as possibilidades de insatisfação do acadêmico, uma vez que o Grupo está entre as IES com mais reclamações no *ranking* do Procon/SP;

e) foco no marketing digital, criando plataformas e estabelecendo parcerias para otimizar e agilizar o relacionamento *online* entre alunos e professores, como *Google Apps*, bem como facilitar a colocação de seu acadêmico no mercado de trabalho, como é o caso da parceria com a *Catho*. Para buscar a excelência nos processos, o Grupo busca, no mercado, profissionais do mercado.

f) criação de um Banco buscando melhores condições e alternativas para solucionar problemas financeiros junto aos alunos inadimplentes e impontuais no pagamento das mensalidades;

4) padronizadora – gestão para fazer “tudo igual para todos”

a) padronização das modalidades de ensino (presencial e a distância) em suas estruturas *multicampi*- “Universidade de ensino”, sendo que dos seus 73 *campi*, há somente duas universidades comprovando que o padrão Anhanguera tem seu foco no ensino e não pesquisa, objetivando-se maior lucratividade a curto prazo;

b) padronização de conteúdos impressos em seus materiais didáticos, como é o caso do PLT. Este projeto possibilita a utilização do mesmo material didático em todas as suas unidades de ensino, permitindo ganhos de escala, que implicam o declínio do custo unitário de produção pelo maior volume produzido, prevalecendo, nesse processo, a “cultura igual para todos” (KOTLER, 1996).

c) currículos de cada curso uniformes em todo o Brasil, focados na preparação de seus acadêmicos para inserção no mercado de trabalho;

d) padronização dos processos administrativos e financeiros, com a reestruturação do Grupo em Valinhos/SP, concentrando áreas prioritárias para o Grupo como RH, Marketing e o depto financeiro.

Constata-se que, as estratégias adotadas pelo modelo de gestão gerencial oligopólico, embora classificadas separadamente, trazem em seu conjunto a exigência do capital e estão focadas na economia de escala, otimização, informatização, padronização e integração de processos, maior controle de custos, corte de pessoal, redução de jornada de professores, bem como a criação de unidades estratégicas de negócios (BRAGA E MONTEIRO, 2005). Essas estratégias foram implementadas pelo Grupo Anhanguera em seu modelo de gestão, canalizando suas ações para ganhar mercado, que não é tido como referência, mas como “ditador das regras”.

As normas que regem o mercado capitalista remetem a um movimento que permite a sua autovalorização, porém, esse crescimento e valorização do capital financeiro trazem exigências e limites à educação superior que se vê sob a égide dos valores capitalistas. Seguindo as premissas que conduzem o capital financeiro, a gestão das IES busca estratégias para viabilizar a dinâmica de reduzir custos para aumentar a rentabilidade, resultando em “maximização do lucro e minimização de investimentos”, subordinando a educação superior privada conforme as demandas do capital.

Essa subordinação da educação superior às demandas do mercado e do capital, conforme afirmam Dourado, Catani e Oliveira (2003, p. 19-20) “tem implicações efetivas no campo universitário, ao minar as bases da universidade como espaço privilegiado de produção do conhecimento”. É, portanto, necessário motivar e oportunizar a discussão sobre o papel para o qual as universidades foram pensadas no que diz respeito ao seu desempenho e que, sob a tutela do mercado, deixam de cumprir suas missões de origem, como afirmam os autores acima, bem como Sguissardi (2008) Oliveira (2009) e Chaves (2010).

Tais autores acentuam a discussão sobre essa educação que, seguindo os princípios da administração capitalista, pretende, com a transmissão de conteúdos específicos, apenas buscar uma possibilidade de empregabilidade aos seus estudantes. Esse resultado é alcançado, inclusive estabelecendo interfaces com o mercado, como por exemplo a parceria com a *Catho*, para que isso se viabilize de uma forma mais rápida e simples.

No entanto, embora as IES privadas, com fins lucrativos, criem estratégias e parcerias com o mercado para fomentar a colocação profissional de seu público, a única garantia que o Grupo, como uma instituição de educação superior, pode oferecer é a garantia do diploma, e não de um emprego. O investimento realizado,

pelos egressos de cursos de graduação, em educação e na formação profissional apenas podem aumentar suas possibilidades de inserção no mercado de trabalho, mas não é uma garantia de empregabilidade.

Destaca-se que a formação em curso de graduação deixou de ser diferencial e pode ser condição básica para a inserção no mercado de trabalho, mas atualmente, aponta-se para outra necessidade como fruto de orientação de ordem capitalista. Trata-se da necessidade de manter-se em constante atualização e prosseguir nos estudos para alcançar melhores colocações profissionais, sendo que esse indicativo representa, na outra ponta, mais cursos a serem oferecidos nos portfólios das IES privadas, como pós-graduação *lato sensu* e mestrados profissionais, representando mais tempo, desse aluno, nos bancos das IES, por conseguinte aumentando suas oportunidades de maior lucratividade.

Diante desse cenário e da necessidade de obtenção do lucro, a qualquer preço, e sem uma regulação e controle efetivo do Estado, é possível que se corra o risco de assistir a falência de um modelo de IES privada que vislumbre o ensino, pesquisa e extensão. Esse espaço a que Anísio Teixeira chamou de “mansão da liberdade” (SGUSSARDI, 2008), hoje, pode ser traduzido como mansão do capital financeiro. Trata-se de um espaço em que imperam as leis do mercado e onde o lucro auferido deve ser apenas um meio pelo qual se possam aprimorar os processos e não um fim em si mesmo.

Neste trabalho, mesmo não respondendo a todas as indagações que emergem da problemática discutida, espera-se acenar para alguns caminhos que permitam elucidar a natureza das políticas públicas, do mercado e da educação superior. Evidenciou-se uma importante constatação, tal como a subordinação da educação superior privada, com fins lucrativos, ao capital financeiro, que provocou grandes mudanças no setor acadêmico e até mesmo trouxe à tona a exploração e a degradação do trabalho humano, no que diz respeito à ação docente. Exigências que ficaram a guisa de um modelo de gestão do Grupo Anhanguera, que não apenas transformou-se em um dos maiores oligopólios de educação do mundo, mas também se tornou atrativo para o fundo de investimento estrangeiro, o *Advent*, principal acionista da Kroton. O Grupo Anhanguera, de uma empresa adquirente, passa a ser uma empresa atrativa e interessante para ser adquirida. A partir da megafusão entre Anhanguera e Kroton, a educação superior privada com fins

lucrativos, já se encontra em seu quarto estágio de consolidação, estágio em que os grandes grupos se interessam apenas por grupos maiores.

Por fim, esta tese aponta para a clara tendência à monopolização, diante do que se apresenta entre as IES privadas com fins lucrativos em função da sua concentração, ferindo princípios da livre concorrência, que diminui a cada movimentação de F&A. Essa concentração em poucos grupos que dominam a educação superior privada, com fins lucrativos, é capaz de influenciar, por meio de suas estratégias, todo o mercado educacional. Qualquer alteração que processem influencia, necessariamente, o desempenho de suas concorrentes. Esse desempenho compreende o alcance de mercado, a expansão de seus serviços, a atração de alunos, a melhoria estrutural, didática e tecnológica. A medida que os grandes e poucos grupos crescem, seus concorrentes precisam criar estratégias que permitam manter o desempenho nessas áreas e, com isso, permanecerem no mercado de forma competitiva e sustentável.

Trata-se de poucos grupos ditando as normas do mercado de educação superior privada com fins lucrativos, cujo modelo de gestão, seja ele do Grupo Anhanguera ou de outras IES atuantes, é o mesmo. No mercado de educação superior privado, a atuação desses poucos, mas grandes grupos com suas políticas de gestão baseadas em altos investimentos em tecnologia, marketing e propaganda para captação de alunos, não deixa espaço para o surgimento de outras IES, instituindo-se características monopólicas no setor.

Essa questão merece referência aos estudos do economista francês, Jean Tirole, Prêmio Nobel de Economia 2014, por seu trabalho de análise sobre poder e regulação de mercado. Tirole (2014, s./p.), em entrevista à Revista Exame, afirma que “[...] Muitas indústrias são dominadas por um pequeno número de grandes empresas ou por um único monopólio. Sem regulação, tais mercados, muitas vezes produzem resultados socialmente indesejáveis”.

Trata-se do cenário da educação superior privada com fins lucrativos, no qual se acredita que, em breve, o Brasil assistirá a fusões e aquisições cada vez mais ousadas. Não mais a maior IES comprando a menor, mas o mercado deve se preparar para megafusões entre grandes grupos, monopolizando a educação superior privada no País.

Quando se analisa a história desses oligopólios ao longo dos anos e como está se dando sua atuação, verifica-se a tendência que os fatos comprovam. Em 2007,

quando os serviços educacionais foram abertos na BM&FBovespa eram quatro grandes oligopólios brasileiros que permaneceram até 2010: Anhanguera (líder), Estácio (vice), SEB e Kroton. Até meados de 2010 essa equação se manteve, quando o grupo SEB foi comprado por um grupo britânico e deslistado da BM&FBovespa deixando de ter suas ações negociadas. No final de 2010, restavam no mercado de capitais apenas três grandes grupos. Em 2012 já se comentava, no mercado brasileiro, a respeito de uma fusão que *a priori* se pensava ser uma negociação entre dois líderes do segmento: Anhanguera e Estácio. Entretanto a fusão foi concretizada entre a Kroton e a Anhanguera, no ano seguinte, restando no mercado apenas dois grandes oligopólios: Kroton e Estácio, representando uma redução de 50% em comparação a 2007.

Nesta pesquisa, o processo de análise do modelo de gestão do Grupo Anhanguera focou, principalmente, a sua gestão administrativa, aqui entendida como a articuladora das estratégias que impulsiona a excelentes resultados econômico-financeiros. Esses resultados que permitem a valorização do capital, podem ser observados no fato de que o Grupo atua nas duas principais frentes: produtiva e financeira, configurando-se, com base na visão do mercado, como uma inovação no setor educacional.

Esse impulso aos resultados na área financeira não deixa de gerar uma reconfiguração da área acadêmica e da educação superior brasileira. Por isso, faz-se imperativo um estudo mais aprofundado em sua gestão acadêmica, priorizando o aspecto pedagógico. Diante desse fato, cabem algumas questões: Os envolvidos no processo do ensino-aprendizagem, alunos, professores, conteúdo programático, podem ficar inteiramente subordinados às exigências do capital financeiro? Será possível existir um controle total do trabalho intelectual dos professores quando a serviço do capital produtivo e financeiro? Como garantir o equilíbrio entre a oligopolização da educação superior privada, com fins lucrativos, onde predominam interesses do capital, e a qualidade do ensino? Esses são apenas possíveis apontamentos que esta tese indica como objeto de pesquisa para futuros trabalhos.

Portanto, é fundamental aos profissionais da educação superior brasileira contribuirem na construção de novos conhecimentos, acerca da gestão acadêmica inserida no contexto das exigências do capital financeiro. Esses conhecimentos permitirão compreender a complexidade do processo educativo, quando a serviço desse capital, no contexto de empresas ainda oligopólicas, mas tendencialmente se conduzindo para a monopolização.

REFERÊNCIAS

ABRES. Associação Brasileira de Estágios. **Estatística** - Nível Superior. Disponível em: <<http://www.abres.org.br/v01/stats/>>. Acesso em: 15 maio 2014.

ABMES. **Pequenas e médias IES: tendências e oportunidades**. Abril 2013. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/public/arquivos/documentos/Semin%20rio_de_9_de_abril_-_PMIES_-_material_de_apoio.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2014.

_____. **Revista Estudos**: Diagnóstico das pequenas e médias instituições de Ensino Superior privadas no Brasil : indicações para melhoria da competitividade / Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino superior, ano 29, n. 41, Brasília: ABMES, março, 2014. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/estudos41.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

ABREU, Maria Aparecida Azevedo. Educação: um novo patamar institucional Dossiê Governo Lula. **Revista Novos estudos - CEBRAP**, n. 87, p. 131-143, jul., 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002010000200008>>. Acesso em: 8 maio 2014.

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA. **Educação privada no Brasil**. Disponível em: <http://www.contabilidade-financeira.com/2007_10_28_archive.html>. Acesso em: 27 ago. 2012.

AGÊNCIA BRASIL. **Dilma diz que vai lançar Pronatec 2.0, com a inclusão de novos cursos**. 08/05/2014. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/en/node/913711>>. Acesso em: 11 fev. 2015.

ALBARELLO, Elias Barquete. Panorama atual das Instituições de ensino superior. In: LAS CASAS, Alexandre (Coord). **Marketing educacional**: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008.

ALVAREZ, Luciana. **Governo derruba exigências de fiador para FIES de alunos de baixa renda**. 21 de outubro de 2010. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,governo-derruba-exigencia-de-fiador-para-fies-de-alunos-de-baixa-renda-imp-,627658>>. Acesso em: 1 jul. 2014.

AMARAL, Nelson Cardoso. A gestão das instituições de ensino superior: o foco do financiamento. In: DOURADO, Luiz F. CATANI, Afrânio e OLIVEIRA, João F. (org.) **Políticas e gestão da educação superior**. Goiânia; Xamã, 2003a.

AMARAL, Nelson Cardoso. **Financiamento da Educação Superior: Estado x Mercado**. São Paulo: Cortez, 2003.

AMAZONAS, Lorena. **Anhanguera demite 680 professores**. 22/12/2011. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,anhanguera-demite-680-professores-imp-,814116>>. Acesso em: 27 set. 2014.

ANDERSON, Perry. O Brasil de Lula. **Revista Novos Estudos – CEBRAP** [online], n. 91, p. 22-52, nov., 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002011000300002>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999, 258 p.

ANUP. Associação Nacional das Universidades Particulares. Anhanguera vai comprar mais 25 faculdades. **Gazeta Mercantil**, 25 junho, 2008. Disponível em: <http://www.anup.com.br/noticia_detalhe.php?not_id=4152>. Acesso em: 15 abr. 2014.

APPLE, Michael W. **Para além da lógica do mercado**: compreendendo e opondo-se ao neoliberalismo. São Paulo: DP&A Editora, 2005.

ARAGÃO, Marianna. **Gigante global de ensino terá cerca de 14% do mercado brasileiro**. 23.04.2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/04/1267094-fusao-brasileira-de-r-5-bilhoes-cria-gigante-global-de-ensino.shtml>>. Acesso em: 14 ago. 2014.

AZEVEDO, Janete M Lins de. **A educação como política pública**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

BARBOSA, Daniela. **Kroton compra rede de ensino no Maranhão**. 26/05/2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/kroton-compra-rede-de-ensino-no-maranhao>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

BARROS, Daniel; AMORIM, Lucas. Um intruso entre os maiores. **Revista Exame**. Edição 1069, ano 48, n. 13, p. 32-44, 23 julho, 2014.

BARROS, Betania Tanure (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001

BBC BRASIL. **Entenda como a crise econômica afeta o Brasil**. 18/09/2008. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultnot/bbc/2008/09/18/ult2283u1339.htm>>. Acesso em: 21 jun. 2014.

BITTAR, Mariluce. O ensino superior privado no Brasil e a formação do segmento das universidades comunitárias. In: **23ª ANDEd**, 2000, Caxambu/MS. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/1108T.PDF>>. Acesso em: 27 jun. 2012.

_____. Educação superior - O “vale tudo” na mercantilização do ensino. **Quaestio**. Sorocaba: UNISO, v.1, n.1, p. 51-64, maio, 1999.

_____; MACIEL, Carina. **A expansão do ensino noturno nas instituições de educação superior da região centro-oeste.** 2011. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/247.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

BIANCHETTI, Roberto. **Modelo neoliberal e políticas educacionais.** São Paulo: Cortez, 2005.

BIROCCHI, René. Implantação e Gerindo uma IES virtual: case UVB. In: COLOMBO, Sonia Simões [et al]. **Gestão educacional: uma nova visão.** Porto Alegre, Artmed, 2004. p. 201-237.

BM&FBOVESPA. A nova bolsa. **Como e por que tornar-se uma companhia aberta.** Utilizando o mercado de capitais para crescer. São Paulo: BM&FBOVESPA, outubro de 2009. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pdf/guiaaber.pdf>>. Acesso em: 1 set. 2014.

_____. **Nível 1 - Governança corporativa.** Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.brbr/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_Nivel1.pdf>. São Paulo: BM&FBOVESPA, maio de 2009a. Disponível em: Acesso em: 27 jul. 2014.

_____. **Nível 2 - Governança corporativa.** Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/servicos/solucoes-para-empresas/segmentos-de-listagem/nivel-1-2.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 27 jul. 2014a.

_____. **O que a bolsa faz.** Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/intros/intro-sobre-a-bolsa.aspx?idioma=pt-br>>. Disponível em: Acesso em: 27 jul. 2014b.

BOITO JÚNIOR, Armando. **Política neoliberal e sindicalismo no Brasil.** São Paulo: Editora Xamã, 1999.

BORSATO, Cíntia; BETTI, Renata. Butiques de ensino. 21/10/2009. **Revista Veja.** Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/211009/butiques-ensino-p-140.shtml>>. Acesso em: 13 set. 2014.

BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico.** Porto Alegre: Sulinas, 2006.

BRAGA, Ryon. Ensino superior: perspectivas para 2011. **Linha direta: inovação, educação, gestão.** Belo Horizonte, MG, ed. 155, ano 14, p. 12-16, fev., 2011.

_____. **Negócios no setor de educação privada.** 2011a promete ser um ano de muitos negócios no setor da educação privada no Brasil. 20 nov., 2010. Disponível em: <<http://www.hoper.com.br/artigo-hoper.php?id=43>>. Acesso em: 26 jan. 2012.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. O cenário atual do ensino superior privado. **Revista @ aprender – O Portal do Ensino superior,** nov./dez., 2006. Disponível em: <<http://www.aprendervirtual.com.br/artigoInterna.php?ID=53&IDx=206>>. Acesso em: 2 set. 2014.

_____. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino.** São Paulo: Hoper, 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle.** Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno01.PDF>. Acesso em: 27 out. 2012.

_____. Assalto ao Estado e ao mercado, neoliberalismo e teoria econômica. **Estudos Avançados** [online]. 2009, v. 23, n. 66, p. 7-23. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142009000200002>>. Acesso em: 14 set. 2014.

_____. O governo Dilma frente ao tripé macroeconômico e à direita liberal dependente. **Novos Estudos – CEBRAP**, p. 5-14, março, 2013.

BERNARDO, Carlos Magno. **Demissão em Massa de mestres e doutores.** 29/02/2012. Disponível em: <http://www.sinproesc.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=145:demissao-em-massa-de-mestres-e-doutores-&catid=35:noticias&Itemid=2->>. Acesso em: 15 out. 2014.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Capes irá divulgar resultados da avaliação de cursos de pós-graduação no dia 10 de dezembro.** 04/12/2013. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/36-noticias/6676-capes-ira-divulgar-resultados-da-avaliacao-de-cursos-de-pos-graduacao-no-dia-10-de-dezembro>>. Acesso em: 27 jan. 2015.

_____. **O que é.** Disponível em: <<http://www.uab.capes.gov.br/index.php/sobre-a-uab/o-que-e>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

_____. **Curso recomendados/reconhecidos 2013.** Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/ProjetoRelacaoCursosServlet?Acao=pesquisarProgramas&codigos=51003015&conceito=>>>. Acesso em: 5 fev. 2015.

CARVALHO, Cristina Helena de Almeida. **A Mercantilização da educação superior e as estratégias e as estratégias de mercado das IES lucrativas.** 2014. Disponível em: <http://www.anped11.uerj.br/35/GT11-2301_int.pdf>. Acesso em: 27 set. 2014.

CADE. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **O que é o CADE.** Disponível em: <www.cade.gov.br>. Acesso em: 27 jun. 2013.

CASAGRANDE, Renato. A avaliação institucional voltada às perspectivas estratégicas da instituição. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario [et al.]. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** Porto Alegre, Artmed, 2011a. p. 219-243.

CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt; DEMO, Pedro. **A cultura da Anhanguera Educacional:** as crenças e valores, o bom professor, a pesquisa e a avaliação institucional como instrumento de melhoria de qualidade. Valinhos: Anhanguera Publicações, 2009.

CARBONARI NETTO, Antônio [et al.]. **A Anhanguera e o processo de aprendizagem e ensino.** Porto Alegre: ICDEP, 2012.

_____. Anhanguera vai comprar mais 25 faculdades. **Jornal Gazeta Mercantil**. São Paulo, 26 de junho de 2008. Disponível em: <http://www.anup.com.br/noticia_detalhe.php?not_id=4152>. Acesso em: 28 ago. 2012.

_____. **Casas Bahia da educação, com orgulho**. 04/09/2008 (a). Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0015/noticias/casas-bahia-da-educacao-com-orgulho-m0167054>> Acesso em: 27 jul. 2013.

_____. **Entrevista com prof. Antônio Carbonari Netto**, Presidente da Anhanguera Educacional. 17/10/2011. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=SP6ThzLM32k>>. Acesso em: 13 jun. 2014.

_____. O capital estrangeiro e os investimentos na educação no Brasil. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario [et al.]. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011a. p. 191-205.

_____. A nova visão da educação superior no Brasil. 28 abril 2014. **Boletim da ABMES**. Disponível em: <<http://abmeseduca.com/?p=8013>>. Acesso em: 4 jul. 2014.

CATANI, Afrânio Mendes; OLIVERIA, João Ferreira de. As políticas de diversificação e diferenciação da educação superior no Brasil: alterações no sistema e nas universidades públicas. In: SGUSSARDI, Valdermar (Org.). **Educação superior: velhos e novos desafios**. São Paulo: Xamã, 2000. p. 63-81.

_____. OLIVEIRA, João;MICHELOTTO, Regina Maria. As políticas de expansão da educação superior no Brasil e a produção do conhecimento. ANPED 2011. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhos_Completos/comunicacoesRelatos/0008.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2014.

CHAVES, Vera Lucia Jacob. **Novas configurações da privatização do ensino superior brasileiro** - a formação de oligopólios. 2009. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/351.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2013.

_____. Expansão e privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educação e Sociedade**. Campinas: CEDES, v. 31, n. 111, p. 481-500, abr.-jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v31n111/v31n111a10.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

CHESNAIS, Francois. **Mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CIEGLINSKI, Amanda. **Três em cada dez alunos do ensino superior privado têm bolsa ou financiamento**. 13 jan. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/academicos/tres-em-um-cada-dez-alunos-do-ensino-superior-privado-tem-bolsa-ou-financiamento/41918/>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

CINTRA, Marcos Antonio Macedo; FARHI, Maryse. A crise financeira e o global shadow banking system. **Revista Novos estudos** - CEBRAP, n.82, p. 35-55, nov., 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002008000300002>>. Acesso em: 8 maio 2014.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon Braga. **Marketing educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino**. Vila Velha - ES: Hoper, 2004.

COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario [et al.]. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

COLOMBO, Sonia Simões [et al.]. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CORREA, Cristiane. **Sonho grande**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

COSTA, Marina Morena Costa. **Educação à distância**. 15/05/2010. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/educacao/educacao-a-distancia/n1237619808128.html>>. Acesso em: 7 ago. 2014.

CONAE. Conferência Nacional de Educação (CONAE-2010). Disponível em: <<http://conae.mec.gov.br/>>. Acesso em: 24 jun. 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A educação infantil como direito. In: BRASIL. Ministério da Educação Desporto. **Subsídios para credenciamento e funcionamento da educação infantil**. Brasília: MEC, vol. II, 1998.

_____. Planos Nacionais de educação no Brasil. In: FERREIRA, Eliza Bartolozzi, FONSECA, Marília (Orgs.). **Política e planejamento educacional no Brasil do século 21**. Brasília: Liber Livro, 2013.

_____, Thiago. As universidades corporativas no contexto estratégico das IES. In: LAS CASAS, Alexandre. **Marketing educacional**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

CVM. Comissão de Valores Mobiliários. **Bolsa de valores, mercadorias e futuros**. Agosto, 2008. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/protinv/caderno9-05.pdf>>. Acesso em: 8 maio 2014.

DCI. Diário Comércio Indústria & Serviços. **Grupo Estácio chega à Paraíba com a compra da Faculdade iDEZ**. 01/07/2012. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/servicos/grupo-estacio-chega-a-paraiba-com-a-compra-da-faculdade-idez-id300671.html>>. Acesso em: 30 jul. 2012.

DIAS, Alexandre. A revolução das novas tecnologias no setor educacional. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario et. al. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre, Artmed, 2011. P. 145-160.

DOURADO, Luiz; OLIVEIRA, João; CATANI, Afrânio (Orgs.) **Políticas e gestão da educação superior**. Goiânia: Xamã, 2003.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

EDUCAÇÃO FINANCEIRA INFO. **Como funciona o mercado de ações**. Disponível em: <<http://www.educacaofinanceira.info/1366/como-funciona-o-mercado-de-acoes/>>. Acesso em: 6 jul. 2014.

ETHOS. Instituto de responsabilidade Social. **A educação dos negócios e os negócios da educação**. São Paulo, 26 de setembro de 2011. Disponível em: <<http://institutoethos.blogspot.com.br/2011/09/educacao-dos-negocios-e-os-negocio-s-da.html>>. Acesso em: 7 set 2014.

ERTHAL, João Marcello; PEROZIM, Lívia. **O ensino vai para a Bolsa**. 15/10/2007. Disponível em: <www.cartacapital.com.br>. Acesso em: 15 out. 2012.

FACULDADE PITÁGORAS DE BELO HORIZONTE. **Parceiros**. Disponível em: <<http://www.faculdadepitagoras.com.br/conheca/parceiros.asp>>. Acesso em: 14 jan. 2012.

FAVA, Rui. **Educação 3.0**: aplicando o PDCA nas instituições de ensino. São Paulo: Saraiva, 2014.

FRAUCHES, Celso. A função social das IES de pequeno porte e as avaliações do MEC. **ABMESeduca.com**. 14 de maio de 2012. Disponível em: <[http://abmeseduca.com/?p=3863#s\(hash.iHZQmmb.dpuf\)](http://abmeseduca.com/?p=3863#s(hash.iHZQmmb.dpuf))>. Acesso em: 13 set. 2014.

FERREIRA, Suely. Reformas na Educação Superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2011). **Linhas Críticas**, Brasília, DF, n.36, p. 455-472, maio/ago. 2012. Disponível em: <periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/viewFile/6794/5773>. Acesso em: 22 maio 2014.

FERRO, Olga Maria dos Reis. **A produção histórica de uma universidade privada em Mato Grosso do Sul e, em seu interior, a organização do trabalho didático no curso de licenciatura em pedagogia na modalidade presencial e a distância: 2005-2009**. 265 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2012.

_____. **A Anhanguera Educacional participações sociedade anônima (AESAPAR), o processo de formação de monopólio e seus impactos na uniderp**: 2013 - 36ª Reunião Nacional da ANPEd, 29 setembro a 2 outubro, 2013, Goiânia-GO. Disponível em: <http://www.anped11.uerj.br/texto_Olga.pdf>. Acesso em: 10 maio 2014.

FEPESP. Federação dos Professores do Estado de São Paulo. **Vergonha! Demissões na Anhanguera já superam 1.100 professores**. 22/12/2011. Disponível em: <<http://fepesp.org.br/ensino-superior/noticias/vergonha-demissoes-na-anhanguera-ja-superam-1100-professores>>. Acesso em: 27 set. 2014.

FISCHMANN, Adalberto, ALMEIDA, Martinho Isnard. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FONTE, Sandra Soares Della, LOUREIRO, Robson. Planejamento educacional de sua centralidade ao seu esvaziamento. In: FERREIRA, Eliza Bartolozzi, FONSECA, Marília (Orgs.). **Política e planejamento educacional no Brasil do Século 21**. Brasília: Liber Livro, 2013.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai. Gestão e modelos da educação superior. In: MOROSINI, Marília Costa (Editora-chefe.). **Enciclopédia de pedagogia universitária** – glossário. Brasília: INEP, 2006. p. 209-347. Disponível em: <http://www.furb.br/proen/new/docs/Enciclopedia_Pedagogia.PDF>. Acesso em: 12 maio 2014.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

FOITINHO, Felipe. **Anhanguera vira banco para reduzir inadimplência**. 07/12/2012. Disponível em: <<http://www.marketingnasies.com.br/2012/03/07/anh>>

guera-vira-banco-para-reduzir-inadimplencia/comment-page-1/>. Acesso em: 27 jul. 2014.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Soluções educacionais Integradas. Minas Gerais, 2012. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/Documents/2014/Portfolio_v2.PDF>. Acesso em: 27 jul. 2014.

G1 EDUCAÇÃO. MEC divulga índice geral de cursos 2012 de mais de 2 mil instituições. 06/12/2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2013/12/mec-divulga-indice-geral-de-cursos-2012-de-mais-de-2-mil-instituicoes.html>>. Acesso em: 27 jan. 2015.

_____. **Procon-SP divulga lista de 10 universidades com mais reclamações.** 20/10/2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2014/10/procon-sp-divulga-lista-de-10-universidades-com-mais-reclamacoes.html>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

GARCIA, Claudio. Um breve panorama do setor de educação superior privada no Brasil. 20 nov. 2009. Disponível em: <<http://www.hoper.com.br/artigo-hoper.php?id=30>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

GHION, Andréia MARQUES, Horcilio. A evolução do uso de IPO como alternativa de financiamento por parte das empresas brasileiras. **Revista Estratégia**, v. 9, n. 8, p. 141-146, 2010. Disponíveis em: <<file:///C:/Users/Almeida/Downloads/23-119-1-PB.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

GIOLO, Jaime. A educação superior brasileira: a recente expansão privada. **Anais... XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis 25 a 27 de novembro, 2009.

GOMES, Fátima Rocha. A Bolsa de Valores brasileira como fonte de informações financeiras. **Revista Perspectiva Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 189 - 202, jul./dez.1997. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/633/422>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

GOMES, Diogo Ferreira. **Kroton compra grupo Uniasselvi, em SC, por R\$ 510 milhões** 29/05/2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/kroton-compra-grupo-uniasselvi-em-sc-por-r-510-milhoes>>. Acesso em: 22 fev. 2013.

GOMES, Paulo Alcantara. O desenvolvimento brasileiro e a necessidade de formação de recursos humanos. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario [et al.]. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre, Artmed, 2011. p. 59-79.

GOULART, Nathália. **Após compra da Uniban, Anhanguera deve elevar para 8% sua participação no mercado de ensino superior no Brasil.** 19/09/2011. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/apos-compra-da-uniban-anhanguera-deve-elevar-para-8-sua-participacao-no-mercado-de-ensino-superior-no-brasil>>. Acesso em: 22 fev. 2013.

GRAMANI, Maria Cristina. A influência da qualidade na atratividade de instituições de ensino superior com capital aberto. **Ensaio: Avaliação Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 437-454, jul./set., 2008.

GUILHERME, Paulo; GLENIA, Fabíola. **Faturamento de faculdade privadas cresce 30% em 2 anos, estima estudo.** 28/08/2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educa/cao/noticia/2013/08/faturamento-de-faculdades-privadas-cresce-30-em-2-anos-estima-estudo.html>>. Acesso em: 8 jul. 2014.

GUTTMANN, Robert. Uma introdução ao capitalismo dirigido pelas finanças. **Revista Novos Estudos - CEBRAP**, n. 82, p. 11-33, Nov., 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002008000300001>>. Acesso em: 8 maio 2014.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** 13.ed. São Paulo: Loyola, 2004.

_____. **Condição pós-moderna.** 17.ed. São Paulo: Loyola, 2008.

HAYEK, Friedrich August Von. **O caminho da servidão.** 5.ed. São Paulo: Instituto Liberal, 1990.

HAUSSER, Fernando. O marketing de relacionamento. **Revista marketing.** 01/01/2012. Disponível em: <<http://www.revistamarketing.com.br/materia.aspx?m=946>>. Acesso em: 2 set 2014. p. 10-13.

HILLER, Marcos. **Branding a arte de construir marcas.** São Paulo: Trevisan, 2012.

HOBSBAWN, Eric. **Era dos Extremos:** o breve século XX: 1914-1991. 2.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

HOPER EDUCACÃO, Consultoria. **Análise Setorial Hoper do Ensino Superior Privado do Brasil - 2007.** São Paulo, 2007.

_____. **Análise setorial Hoper do ensino superior privado do Brasil/2012.** Foz do Iguaçu-PR, 2012.

_____. **Análise setorial Hoper do ensino superior privado do Brasil/2014.** Foz do Iguaçu-PR, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2010. **Características da população e dos domicílios.** Resultado do Universo. Rio de Janeiro: 2011.

IANNI, Octávio. **A era do globalismo.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18180>>. Acesso em: 8 set. 2014.

_____. **Governança corporativa.** Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

IMPRENSA MÍDIA. **Agência F.biz é nova parceira do grupo Anhanguera Educacional.** 03/02/2011a. Disponível em: <<http://www.portalimprensa.com.br/cdm/caderno+de+midia/38001/agencia+fbiz+e+nova+parceira+do+grupo+anhanguera+e+educacional>>. Acesso em: 8 set. 2014.

_____. **Agência F.biz é nova parceira do grupo Anhanguera Educacional** 03/02/2011b. Disponível em: <<http://www.portalimprensa.com.br/cdm/caderno+de+midia/38001/agencia+fbiz+e+nova+parceira+do+grupo+anhanguera+e+educacional>>. Acesso em: 8 set. 2014.

midia/38001/agencia+fbiz+e+nova+parceira+do+grupo+anhanguera+educacional>. Acesso em: 8 set. 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Avaliação de Cursos de Graduação**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-condicoes-de-ensino>>. Acesso em: 27 jan. 2015.

_____. **Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição - IGC 2013**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/indice-geral-de-cursos-igc>>. Acesso em: 28 jan. 2015

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Brasil teve mais de 7 milhões de matrículas no ano passado**. 17/09/2013. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/brasil-teve-mais-de-7-milhoes-de-matriculas-no-ano-passado>. Acesso em: 15 maio 2014.

ISTOÉ DINHEIRO. **Fusão Kroton e Anhanguera**: lição de negócios. 26/04/2013. Disponível em: <<http://www.istoeedinheiro.com.br/noticias/negocios/20130426/fusao-kroton-anhanguera-licao-negocios/115531.shtml>>. Acesso em: 12 set. 2014.

IWASSO, Renata Cafardo Simone. **O Estado e São Paulo**. 16/07/2007. Disponível em: Disponível em: <http://www.contabilidade-financeira.com/2007_06_24_archive.html>. Acesso em: 16 dez. 2014.

JORNAL AGORA. **Anhanguera demite 50% na UniABC**. 2011. Disponível em: <<http://www.jornalagora.com.br/site/content/noticias/print.php?id=21736>>. Acesso em: 27 set. 2014.

JUBÉ, Andrea. Faculdades privadas pequenas e médias estão em risco, diz estudos. **Valor Econômico**. 20 de agosto de 2014. Disponível em: <http://www.capitare.com.br/wp-content/uploads/2014/08/home_deploy_Sites_valor_economico_web_protected_system_1_92_51_10_105192_pdf_105192.pdf>. Acesso em: 27 set. 2014.

KOIKE, Beth; MÁXIMO, Luciano. Fusões batem recorde no setor de educação. **Jornal Valor**. 09/01/2012. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/noticias/505543-fusoes-batem-recorde-no-setor-de-educacao>>. Acesso em: 13 out. 2012.

KOIKE, Beth. **Ensino chega a R\$ 2,4 bi em aquisições**. 09/01/2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/1176138/ensino-chega-r-24-bi-em-aquisicoes>>. Acesso em: 9 jan. 2012.

_____. **Anhanguera vai abrir 200 novos polos e cinco campi a partir de 2013**. 06/11/2012a. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2893696/anhanguera-vai-abrir-200-novos-polos-e-cinco-campi-partir-de-2013>>. Acesso em: 13 out. 2013.

KOSIK, Karel. **A dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

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

_____. **Marketing de Marketing**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KPMG. Cutting Through Complexity. **História**. Disponível em: <<https://www.kpmg.com/BR/PT/sobre-a-kpmg/ResultadosFinanceiros/Paginas/Historia.aspx>>. Acesso em: 3 ago. 2013.

LAS CASAS, Alexandre (Coord). **Marketing educacional**: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LETHBRIDGE, Tiago. **O capitalista da educação**. 16/01/2006. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0859/noticias/o-capitalista-da-educação-m0080289>>. Acesso em: 20 out. 2013.

LIMA, Kátia Regina de Souza. Organismos internacionais e política de educação superior na periferia do capitalismo. In: **Anais...** 26ª ANPED, Caxambú, 2003. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/26/trabalhos/katiareginadesouza_lima.doc>. Acesso em: 25 ago. 2010.

LIMA, Marcia. Desigualdades raciais e políticas públicas. **Revista Novos Estudos - CEBRAP**, n. 87, p. 76- 95, Jul. 2010. Disponível em: <http://novosestudos.uol.com.br/v1/files/uploads/contents/148/20100816_04_Marcia%20Lima_87_76a95.pdf>. Acesso em: 8 maio 2014.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, Susanir F. **O Programa Universidade para Todos nas IES comunitárias**: a experiência da Universidade Católica de Goiás (2005-2008). 130 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), Campo Grande, MS, 2009.

MACHADO, Luis Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

MACIEL, Willians Kaizer dos Santos. **Principais resultados do censo 2012**. III Encontro Nacional do Censo da Educação Superior. Foz do Iguaçu, novembro, Paraná, 2013.

MANCEBO, Deise (coord.). **Políticas de expansão da educação superior no Brasil Pós-LDB**. Outubro, 2009. ANPED. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. Rede Universitas/Br. GT Política de Educação Superior. . Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/projetouniversitas.pdf>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

_____. Diversificação do ensino superior no Brasil e qualidade acadêmico-crítica. In: OLIVEIRA, João Ferreira, CATANI, Afrânio Mendes, SILVA JUNIOR, João dos Reis (Org.) Educação superior no Brasil: **tempos de internacionalização**. São Paulo: Xamã, 2010. p. 37-53.

MARTINS, Wendel. **No mercado de educação, a Kroton avança como consolidadora**. 19/04/2012. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/premionegeciodoano/2012-04-19/no-mercado-de-educacao-a-kroton-avanca-como-consolidado.html/2012>>. Acesso em: 27 jul. 2014.

_____. A formação de um sistema de ensino superior de massa. **Revista Brasileira de Ciência Sociais**, v. 17, n. 48. São Paulo, fev. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092002000100012>. Acesso em: 7 jan. 2012.

MARCHESINI, Lucas. Cade aprova com restrições fusão entre Kroton e Anhanguera. 14/05/2014. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3547582/cade-aprova-com-restricoes-fusao-entre-kroton-e-anhanguera#ixzz3JC6310fD>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

MARQUES, Waldemar. Expansão e oligopolização da educação superior no Brasil. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 18 n. 1, mar., 2013. p. 69-83.

MARTINS, Wendel. **No mercado de educação, a Kroton avança**. 19/04/2014. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/namidia.php?ID=52>>. Acesso em: 3 ago. 2014.

MARX, Karl. **O capital**. São Paulo. 3.ed. Trad. Ronaldo Alves Schmidt. São Paulo: Zahar Editores, 1973.

_____. **O capital: crítica da economia política**. 15.ed. Trad. De Reginaldo Sant'Anna. São Paulo: Afiliada, 1996, v. II.

_____. **Ideologia alemã**. 10.ed. São Paulo: Hucitec, 1996a.

MAZZUCHELLI, Frederico. A crise em perspectiva: 1929 e 2008. **Revista Novos Estudos - CEBRAP**, n. 82, p. 57-66, nov., 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002008000300003>>. Acesso em: 27 maio 2014.

MAUTONE, Silvana. Educação para as massas. **Revista Exame**. 27/07/2007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0898/noticias/educacao-para-as-massas-m0134446>>. Acesso em: 10 maio 2014.

MEIO & MENSAGEM. **Anhanguera amplia investimento no marketing**. 6 de Abril de 2011a. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2011/04/06/20110406Anhanguera_amplia_investimento_no_marketing.html>. Acesso em: 8 set. 2014.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital**. Tradução de Paulo Cesar Castanheira e Sérgio Lessa. São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.

MEYGE, Ariana. **Aquisição de juspodium pela Anhanguera marca entrada no Nordeste**. 14/01/2013. Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/2969118/aquisicao-da-juspodium-pela-anhanguera-marca-entrada-no-nordeste>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

MINAYO, Maria Cecília de. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTO, Lalo Watanabe. Dimensões do público e do privado nas reformas para o ensino superior nos anos de 1990. In: _____. **As reformas do ensino superior no**

Brasil - o público e o privado em questão. Campinas: Autores Associados, 2006, p. 213-279.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA, Maria Bernadete. As maiores *Joint Ventures* no Brasil. **Revista Virtual Direito Brasil**, v. 5, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/arquivos/pdf/revista/revistav52/ensaios/JV.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

MIZNE, Oliver. A Educação como negócio. In: COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MONTEIRO, Carlos. CM Consultoria. **Sobre a CM**. Disponível em: <http://www.cmconsultoria.com.br/sobre_cm.php>. Acesso em: 27 abr. 2013.

MONTEIRO NETO, Jayme. **Inovação nas IES**. 26.10.2006. Portal do ensino superior: Aprender. Disponível em: <<http://www.aprendervirtual.com.br/artigoInterna.php?ID=53&IDx=214>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

MOROSINI, Marília Costa. Educação da educação superior no Brasil: entre rankings globais e avaliação institucional. In: OLIVEIRA, João Ferreira, CATANI, Afrânio Mendes, SILVA JUNIOR, João dos Reis (Org.) Educação superior no Brasil: **tempos de internacionalização**. São Paulo: Xamã, 2010. p. 79-104.

MORAN, Jose Manuel. Mudanças na educação superior presencial e a distância. In: CARBONARI NETTO [et al.] **A Anhanguera e os processos de aprendizagem e ensino**. Porto Alegre, RS: ICDEP, 2012. p 79-89

NEVES, L. M. W. (Org.). **O empresariamento da educação** - novos contornos do ensino superior no Brasil dos anos 1990. São Paulo: Xamã, 2002.

NÓBREGA, Clemente. **Marketing** – a ciência inovação da gestão estratégica. 2.ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

NUNES, Edson de Oliveira. **Educação superior no Brasil**: estudos, debates, controvérsias. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

OLIVEIRA, Romualdo Portela. A transformação da educação em mercadoria no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n 108, p. 739-760, out., 2009.

OLIVEIRA, Graziele; CISCATI, Rafael. “**Ganhemos escala pra investir em tecnologia inovadora**”, diz presidente da Kroton, ao anunciar fusão com a Anhanguera. 22/04/2013. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Negocios-e-carreira/noticia/2013/04/ganhemos-escala-pra-investir-em-tecnologia-inovadora-diz-presidente-da-kroton-ao-anunciar-fusao-com-anhanguera.html>>. Acesso em: 8 maio 2014.

OSCAR, Naiana. A maior aquisição da história da educação: a Kroton leva a Unopar. **Exame.com**, online, edição 1008, matéria veiculada em 25/01/2012(a). Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1008/noticias/a-maior-venda-da-historia>>. Acesso em: 17 maio 2013.

_____. As compras de empresas não vão parar. **Exame.com**, online, edição 1008, matéria veiculada em 20/01/2012 (b). Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1008/noticias/as-compras-de-empresas-nao-vao-parar>>. Acesso em: 17 maio 2013.

com.br/revista-exame/edicoes/1008/noticias/as-compras-nao-vao-parar-2?page=2>. Acesso em: 17 maio 2013.

OLIVON, Beatriz. **Anhanguera investe em tecnologia para chegar a meio milhão de alunos**. 13/09/2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/anhanguera-investe-em-tecnologia-para-chegar-a-meio-milhao-de-alunos>>. Acesso em: 27 jul. 2014.

PASTORE, Affonso Celso, PINOTTI, Maria Cristina. A crise de 2008 e o Brasil. **Estudos e Pesquisas**, n. 259, Fórum Nacional Edição extraordinário 3 e 4, dezembro, 2008.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. Educação como bem público, internacionalização e as perspectivas para a educação superior brasileira. In: OLIVEIRA, João Ferreira, CATANI, Afrânio Mendes, SILVA JUNIOR, João dos Reis (Org.) **Educação superior no Brasil: tempos de internacionalização**. São Paulo: Xamã, 2010. p. 29-35.

PEQUENO, Alex de Oliveira; MORAIS, Rogério Santos. A escola vai à bolsa: IES privadas profissionalizam a gestão, aderem aos níveis diferenciados de governança corporativa e promovem abertura de capital na Bovespa. **Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente**, v. 13, n. 17, p. 231-22, 2010. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/anic/article/view/2971/1082>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

PEREIRA, Camila; BETTI, Renata. Os cursinhos correm para mudar. **Revista Veja**, edição 2110, 29 de abril de 2009. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/290409/p_104.shtml>. Acesso em: 5 jul. 2014.

PEREIRA, Tarcisio Luiz; BRITO, Silvia Helena Andrade. As aquisições e fusões no ensino superior privado no Brasil (2005-2013). **Anais... IV CONGRESSO IBERO AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO**, realizado no período de 14, 15 e 16 de abril de 2014, Porto, Portugal. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/TarcisioLuizPereira_GT2_integral.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2014.

PEREZ, Fabiola. Gigantes da educação - União entre Kroton e Anhanguera cria a maior empresa de educação do mundo e dá largada para uma onda de grandes fusões no setor. **Isto É Independente**, n. 2267, 24 abril, 2013. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/paginar/294090_GIGANTES+DA+EDUCACAO/48>. Acesso em: 9 jul. 2014.

POCHMANN, Marcio. Subdesenvolvimento como obstáculo do planejamento. In: Ferreira, Eliza Bartolozzi e FONSECA, Marília (org). **Política e Planejamento educacional no Brasil do século 21**. Brasília: Liber Livro, 2013, p. 35-56.

_____. O emprego no desenvolvimento da nação. São Paulo Boitempo 2008.

POSTONE, M. Teorizando o mundo contemporâneo: Robert Brenner, Giovanni Arrighi e David Harvey. **Novos Estudos - Cebrap**, n. 81, p. 79-97, jul., 2008.

PORTELA NETO, F. Solano. **Área financeira – o desafio das mudanças no setor e no papel do gestor**. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario e

Col. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre, Artmed, 2011.

POLIZEL, Caio; STEINBERG, Herbert. **Governança Corporativa na educação superior**: casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos. São Paulo: Saraiva, 2013.

PROCON-SP. Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor. **Instituições de ensino** - ranking de instituições de ensino superior privadas mais reclamadas. 9 dezembro de 2013. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/noticia.asp?id=3775>>. Acesso em: 29 set. 2014

PWC. Price Waterhouse Coopers. **Fusões e aquisições no Brasil** - dezembro de 2012. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/relatorio-mea-dezembro-2012.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2013.

QUARTIERO, Elisa Maria, BIANCHETTI, Lucidio (Orgs.). **Educação corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

QUARTIERO, Elisa Maria, CERNY, Roseli Zen. In: QUARTIERO, Elisa Maria, BIANCHETTI, Lucidio (Orgs.). **Educação corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

RAMIREZ, Gérman A. Ensino superior no mundo. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario et. al. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre, Artmed, 2011. p. 22-42.

REDE DE ENSINO LFG. **A LFG**. Disponível em: <<http://www.lfg.com.br>>. Acesso em: 11 set. 2012.

REDE PITÁGORAS. **Nossa trajetória**. Disponível em: <<http://www.redepitagoras.com.br/pagina/21/nossa-trajetoria.aspx>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

ROCHA, Roseani. **Depois das aquisições as demissões**. 21/12/2011. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2011/12/21/Depois-das-aquisicoes--as-demissoes.html>> Acesso em: 27 set. 2014.

RODRIGUES, Alexandre. **BNDES avança em fusões de empresa**. 01/05/2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-avanca-em-fusoes-de-empresas,64975e>>. Acesso em: 7 jul. 2014.

RODRIGUES, Gabriel Mario. Ensino privado: a qualidade e a imagem. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario [et al.]. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre, Artmed, 2011. p. 43-57.

RODRIGUES, José. **Os empresários e a educação superior**. Campinas: Autores Associados, 2007.

ROMANOWSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 19, p. 37-50, set/dez., 2006.

ROSA, Silvia. **BlackRock troca comando no Brasil**. 02/03/2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/2553354/blackrock-troca-comando-no-brasil>>. Acesso em: 7 fev. 2015.

ROUSSELET, Felipe; FARIA, Glauco Faria. Educação sob o domínio do capital. Estrangeiro. 23 agosto, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaforum.com.br/blog/2013/08/sob-o-dominio-do-capital-estrangeiro/>>. Acesso em: 31 jul. 2014.

SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. **O ensino superior no Brasil**: o setor privado. São Paulo: Hucitec, FAPESP, 2000.

_____. **O setor privado de ensino superior no Brasil**: continuidades e transformações. Campinas: Unicamp, 2011. Disponível em: <http://www.gr.unicamp.br/ceav/revistaensinuperior/edicoes/ed04_outubro2011/05_artigo_principal.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2014.

SATHLER, Luciano. Administração estratégica para a educação a distância. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario [et al.]. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre, Artmed, 2011. p. 161 -174.

SANTOS, Aparecida de Fátima Tiradentes. **Tem que fazer, se não fizer não trabalha mais aqui**. Trabalho docente e formação humana no quadro de internacionalização, fusões, aquisições e reestruturação do mercado da educação superior. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009.

_____. Financeirização da educação superior: estratégia da mercantilização. **Revista Sinpro-Rio** / Sindicato dos Professores do Município do Rio de Janeiro e Região, nº 7, junho, 2011. Rio de Janeiro: Sinpro-Rio, 2011. Disponível em: <www.sinpro-rio.org.br/download/revista/revista_superior2011.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2014.

SANTOS, Marco Antonio G. A chave do marketing educacional é o relacionamento. In: LAS CASAS, Alexandre. **Marketing Educacional**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

SADER, Emir; GENTILI, Pablo. **Pós neoliberalismo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

SEGENREICH, Stella Cecilia Duarte. Desafios da educação à distância ao sistema de educação superior: novas reflexões sobre o papel da avaliação. **Revista Educar**, Curitiba, n. 28, p. 161-177, 2006. Editora UFPR.

_____. **A inserção da ead nos cursos regulares de ensino superior**: oito anos de invasão ainda silenciosa dos “vinte por cento”. 2009. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/335.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

SPELLER, Paulo. Marcos da educação superior no cenário mundial e suas implicações para o Brasil. In: Oliveira, João Ferreira, CATANI, Afrânio Mendes, SILVA JUNIOR, João dos Reis (Org.) **Educação superior no Brasil**: tempos de internacionalização. São Paulo: Xamã, 2010. p. 13-28.

SAVIANI, Demerval. **O plano de desenvolvimento da educação**: análise do projeto do MED. Educação e Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100 - Especial, p. 1231-1255, out., 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

- _____. **Da nova LDB ao novo FUNDEB**: por uma outra política educacional. 2 ed. Campinas: Autores Associados, 2008.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. O ensino superior brasileiro: novas configurações e velhos desafios. **Revista Educar**, Curitiba, n. 31, p. 73-89, 2008.
- SETTI, Rennan. Executivo troca Google por Anhanguera. 17/09/2010. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/vercmnews.php?codigo=47196>> Acesso em: 15 abr. 2013.
- SÈCCA, Rodrigo Ximenes; LEAL, Rodrigo Mendes. Análise do setor de ensino superior privado no Brasil. **BNDES Setorial n. 30**. Brasilia, DF, 2009 p. 103-156
- SGUSSARDI, Valdemar. O desafio da educação superior no Brasil: Quais são as perspectivas? In: SGUSSARDI, Valdemar (org.). **Educação Superior**: velhos e novos desafios. São Paulo: Xamã, 2000, p. 9-46.
- _____. Modelo de expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária. **Educação e Sociedade**. Campinas: CEDES, v. 29, n. 105, p. 991-1022, set-dez., 2008.
- _____. A nova lei de educação superior: fortalecimento do setor público e regulação do privado/mercantil ou continuidade da privatização e mercantilização do público? **Revista Brasileira de Educação**, n. 29, p. 5-28, maio /jun /jul /ago, 2005.
- _____. Universidade Pública Brasileira no Século XXI Educação superior orientada para o mercado e intensificação do trabalho docente. **La Revista Espacios en Blanco - Serie Indagaciones** – n. 23 p. 119-156, jun.2013
- SILVA FILHO, Marcio de Castro. **Ciência sem fronteiras é ‘case’ mundial de sucesso, diz Capes**. 08/05/2012. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2012/05/08/ci%C3%A3Ancia-sem-fronteiras-%C3%A9-case-mundial-de-sucesso -diz-capes>>. Acesso em: 23 jun. 2014.
- SILVA, Salete. Um jogo para profissionais. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, v. 14, n. 163, p. 28-33, abr., 2012.
- SINPRO/RS. Sindicato dos professores do Rio Grande do Sul. Matéria veiculada “**Participação das IES privadas cresceu 73% em uma década**”. Disponível em: <http://www.sinprors.org.br/noticias.asp?id_noticia=2050&key_noticia=8B3MeUoZN G03zRYF2H3d>. Acesso em: 27 maio 2014.
- SINPRO/Campinas. **Fome de Lucro**. 23 de Janeiro de 2009. Disponível em: <<http://www.sinprocampinas.org.br/index.php/diretoria/acordo-coletivo-seis/2008/item/2876-23-01-2009-fome-de-lucro-anhanguera-garante-que-esta-preparada-para-mais-aquisicoes>>. Acesso em: 20 set 2014.
- SINPRO/SP. Nota da Sinpro sobre educação a distância. 20 de abril de 2006. Disponível em: <http://www.sinprosp.org.br/noticias.asp?id_noticia=568>. Acesso em: 20 set. 2014.
- SOARES, Laura Tavares. **Os custos sociais do ajuste neoliberal na América Latina**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

SOUSA, Ana Maria Costa de. Gestão acadêmica atual. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario [et al.]. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011 p. 97-110.

STEPHAN, Paulo. Amostra de estudo que define perfil do estudante universitário da classe C. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario e Col. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre, Artmed, 2011.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 2, n. 5, p. 53-60, 1997.

TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Governança no ensino superior privado. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario e Col. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre, Artmed, 2011. P. 175- 186

TEIXEIRA, Anísio. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.

TIROLE, Jean. Por que o Nobel de Economia foi para Jean Tirole. **Revista Exame**. 13/10/2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/por-que-o-nobel-de-economia-foi-para-jean-tirole>>. Acesso em: 7 fev. 2014.

UCDB. Universidade Católica Dom Bosco. **GEPPEs** - Grupo de Estudos e Pesquisas Políticas de Educação Superior. Disponível em: <<http://www.mestradoeducacao.ucdb.br/geppes>>. Acesso em: 11 set. 2012.

UNESCO. **Documento de política para a mudança e o desenvolvimento na educação superior**. 1998. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/001/2001/271/127139porb.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

UNESCO. Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década 2011-2020. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/002/002189/218964por.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2014.

UNIVERSIA. **De olho nas escolas**. 12/09/2003. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2003/09/12/547880/olho-nas-escolas.html>>. Acesso em: 7 jan. 2012.

VALE, Andrea Araújo do. **As faculdades privadas não fazem pesquisa porque não querem jogar dinheiro fora**: a trajetória da Estácio de Sá da filantropia ao mercado financeiro. 439 f. Tese (Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

_____. **Considerações sobre a organização das IES privadas brasileiras**: uma análise das propostas da ABMES, uma entidade representativa do setor privatista para o quadriênio 2007-2011. Disponível em: <<http://www.uff.br/trabalhonecessario/images/TN07VALE,A.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

_____. **A expansão do segmento privado-mercantil na educação superior brasileira**: o caso da Estácio de Sá. 2010. Disponível em: <http://www.anped11.uerj.br/35/GT11-2406_int.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2013.

VALENTE, Gabriela. **Se fosse um país, a Classe C estaria entre os 20 maiores do mundo**. 25/05/2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/se>>

fosse-um-pais-classe-brasileira-estaria-entre-os-20-maiores-do-mundo-12595269>. Acesso em: 7 ago. 2014.

VALOR ONLINE. Anhanguera paga R\$ 25 milhões por fatia na Microlins. 01/08/2008. Disponível em: <<http://extra.globo.com/noticias/economia/anhanguera-paga-25-milhoes-por-fatia-na-microlins-551988.html#ixzz3F7X78D5f>>. 01/08/2008. Acesso em: 21 abr. 2013.

VEIGA, Humberto. **O que é ipo?** 26/10/2007. Disponível em: <<http://www.betoveiga.com/log/index.php/2007/10/o-que-ipo>>. Acesso em: 23 ago. 2012.

VIEIRA, Evaldo. **Democracia e política social.** São Paulo: Cortez, 1992.

WERNECK, Guilherme. **É tempo de "caça" a alunos.** Faculdades privadas multiplicam estratégias para atrair estudantes e preencher vagas. da Folha de S. Paulo. 26/12/2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/fovest/papel261200.shtml>>. Acesso em: 27 de jul. 2013

WIZIACK, João Carlos. **O ensino superior no PNE:** ideais estabelecidos para a "década da educação" e compromissos renovados para o período de 2011 a 2020. 200f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Piracicaba UNIMEP, Piracicaba, São Paulo, 2010.

WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodrigues. **Ética e as linhas do código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC.** Revista **Estratégia- FAAP**, v. 9, p. 125-133, jun., 2010.

ZAPAROLLI, Domingos. **Tamanho é documento no ensino superior.** 17/11/2013. Disponível em: <<http://americaeconomiaabrasil.com.br/revista/tamanho-e-documento-no-ensino-superior>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

ANHANGUERA EDUCACIONAL - Matérias publicadas *online*

_____. **Relações com investidores.** Notícias, 12 março, 2007. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/anhanguera2011/web/mobile/conteudo_mobile.asp?idio_ma=0&tipo=39310&conta=28&id=145694>. Acesso em: 27 jul. 2013.

_____. **Aquisição UNI-A**, 12 dezembro, 2007. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/kroton2010/web/arquivos/anhanguera_UniA_20071212_port.pdf>. Acesso em: 29 set. 2014.

_____. **Anhanguera reporta crescimento de 134,8% na Receita Líquida e de 538,6% no EBITDA Ajustado no 3º Trimestre de 2007.** Valinhos, 9 novembro, 2007. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/kroton2010/web/arquivos/Anhanguera_ER_3T07_port.pdf>. Acesso em: 18 set. 2014.

_____. **Anhanguera reporta crescimento de 125,8% na Receita Líquida e de 243,8% no Lucro Líquido Ajustado no 1º Trimestre de 2007(a).** Valinhos 2007a Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/kroton2010/web/arquivos/ANANHANGUE_RA_ER_1T07_20070517_PORT.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2014.

_____ **Prospecto definitivo de distribuição pública primária de certificados de depósito de ações (UNITS) de emissão da Anhanguera Educacional Participações S.A.** Valinhos; Anhanguera Educacional de 25 de Nov. de 2009. 742 p. Disponível em: <http://www.uminvestimentos.com.br/sites/arquivos/downloads/prospecto_anhanguera.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2014.

_____ **Estatuto social da Anhanguera Educacional Participações S.A. Estatuto/2011.** Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/anhanguera2011/web/arquivos/AEDU11_Estatuto_Social_20110708_PORT.pdf>. Acesso em: 10 jun 2014.

_____ **Anhanguera anuncia parceria exclusiva com a Catho Online.** 9/3/2012. Disponível em: <http://www.anhanguera.com/servicos/sala_imprensa/imprensa/pariacathoonline.php>. Acesso em: 20 set. 2014.

_____ **Perfil Corporativo Anhanguera.** Valinhos, 2012. Disponível em: <<http://rsocial.unianhanguera.edu.br/perfil>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

_____ **Instituição.** Disponível em: <<http://anhanguera.com/manual-do-luno/modal.php?m=instituicao>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

_____ **O seu esforço ganha força:** o novo posicionamento da Anhanguera.2013 Disponível em: <<https://www.facebook.com/notes/anhanguera-uniban/o-seu-esfor%C3%A7o-ganha-for%C3%A7a-o-novo-posicionamento-da-anhanguera/242840829103289>>. Acesso em: 20 set 2014.

_____ Relações com os Investidores. **Histórico/2014.** Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/anhanguera2011/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=39269>. Acesso em: 27 jul. 2014.

_____ **Estratégia e posicionamento.** Disponível em: <<http://rsocial.unianhanguera.edu.br/estrategia>>. Acesso em: 14 maio 2014a.

_____ Relações com os Investidores. **Setor de ensino superior no Brasil.** Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/anhanguera2011/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=39272>. Acesso em: 27 jul. 2014b.

_____ A. **Conheça a Anhanguera.** Valinhos 2014. Disponível em: <<http://www.anhanguera.com/a-instituicao>>. Acesso em: 10 maio 2014.

_____ **Gestão acadêmica.** Disponível em: <<http://rsocial.unianhanguera.edu.br/gestao-academica>>. Acesso em: 14 maio 2014b.

_____ **Anhanguera; a instituição.** Site oficial. Valinhos, 2014. Disponível em: <<http://www.anhanguera.com/a-instituicao>>. Acesso em: 7 ago 2014.

_____ **Governança corporativa.** Valinhos, 2014. Disponível em: <<http://rsocial.unianhanguera.edu.br/governanca>>. Acesso em: 19 jul. 2014.

_____ **Instituição - Apoio ao acadêmico.** Disponível em: <<http://www.anhanguera.com/a-instituicao/programa-de-apoio-academico/>>. Acesso em: 29 ago. 2014

_____. **Posicionamento.** 2 jun. 2014. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/anhanguera2011/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=39358>. Acesso em: 20 set. 2014.

_____. **Alunos da Anhanguera têm acesso gratuito ao site da Catho Online.** 06/03/2012. Disponível em: <http://www.anhanguera.com/noticias/alu_anha_ace_grat_a_catho.php>. Acesso em: 27 jul. 2014.

_____. **Atendimento/2014.** Disponível em: <<http://www.anhanguera.com/a-instituicao/atendimento/>>. Acesso em: 19 jul. 2014.

_____. **Manual do aluno.** Disponível em. <<http://www.anhanguera.com/manual-do-aluno/modal.php?m=instituicao>>. Acesso em: 28 set. 2014.

ANHANGUERA - Documentos

RRS 2007. **Relatório de Responsabilidade Social:** referente ao exercício 2007. Valinhos, 2007.

RRS 2008. **Relatório de Responsabilidade Social 2008.** 4.ed. São Paulo, Valinhos, 2008.

RRS 2009. **Relatório de Responsabilidade Social 2009.** São Paulo, Valinhos, 2009.

RRS. 2010. **Relatório de Responsabilidade Social 2010.** São Paulo, Valinhos, 2010.

RRS. 2011. **Relatório de Responsabilidade Social 2011.** São Paulo, Valinhos, 2011.

RRS. 2012. **Relatório de Responsabilidade Social 2012.** São Paulo, Valinhos, 2012.

RRS. 2013. **Relatório de Responsabilidade Social 2013.** São Paulo, Valinhos, 2013.

RDF 2013. **Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2012 e 2011.** Valinhos, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Almeida/Downloads/AEDU3_DFs_2012_20130325_pt.pdf>. Acesso em: 10 maio 2013.

RDF 2012. **Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2011 e 2010.** Valinhos, 30 de março de 2012. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/anhanguera2011/web/arquivos/AEDU3_DFs_2011_PORT.pdf>. Acesso em: 10 maio 2013.

RDF 2008. **Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2007 e 2006.** Valinhos, 30 de março de 2008. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/kroton2010/web/arquivos/ANHANGUERA_DF_20080213_port.pdf>. Acesso em: 10 maio 2013.

RDF 2007. _____. **Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2006 e 2005.** Valinhos, 2007b. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/kroton2010/web/arquivos/Anhaguera_DF_2006_20091208_port.pdf>. Acesso em: 29 set. 2014.

ANHANGUERA EDUCACIONAL - Relatórios Trimestrais

_____. **Relatório, quarto trimestre 2012 (4T12).** 25/03/2013. Disponível em: <http://ri.kroton.com.br/kroton2010/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=FE85E315-F76B-4478-B574-6C71B526F702>. Acesso em: 18 jun. 2014.

_____. **Informações anuais** (data-base - 31/12/2008). 09/12/2009. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/anhanguera2011/web/arquivos/Anhanguera_IAN_2008_port.pdf>. Acesso em: 2 set. 2014.

UNIDERP. Universidade Anhanguera. **Manual do estudante de graduação 2010 presencial.** Disponível em: <<http://ww2.uniderp.br/uniderp/pdf/ManualAcademico20112.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

ENTREVISTA

CARBONARI NETTO, Antonio. Entrevista realizada no dia 10 de setembro de 2014.

Legislações

BRASIL. **Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as Sociedades por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm>. Acesso em: 24 de jun. 2014.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao_compilado.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014.

_____. MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado.** Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2012.

_____. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 31 jul. 2014.

_____. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm>. Acesso em: 3 ago. 2014.

_____. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 14 ago. 2014.

_____. Ministério da Educação. **Qualidade no ensino superior.** Brasília, DF, 2004a. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Downloads/livretoqualidadeducacao.pdf>>. Acesso em: 14 ago 2014.

_____. **Decreto 6.096 de 24 de abril de 2007.** Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 23 dez. 2014.

_____. Ministério da Educação. **O Plano de Desenvolvimento de Educação: razões, princípios e programas.** Brasília. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2014

_____. Ministério da Educação. **Conferência Nacional de Educação (CONAE-2010).** 2010. Construindo o Sistema Nacional de Educação: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação - Documento Referência. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/conae/documento_referencia.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2014.

_____. Ministério da Educação. **Projeções para financiamento da expansão das IFES no contexto de um novo PNE 2011-2021.** Seminário ANDIFES-MEC 2010. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/images/stories/pdf/apresentacoes/financiamento_ifes.pdf>. Acesso em: 16 maio 2013.

_____. Ministério da Educação. **Relatório de avaliação do plano plurianual 2008-2011.** Exercício 2011 - Ano base 2010. Brasília, 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Almeida/Downloads/rel_pluri_base_2010.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2014.

_____. **Decreto nº 7.642 de 13 de dezembro de 2011.** Institui o Programa Ciência sem Fronteiras. 2011a Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7642.htm. Acesso em: 27 set. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Plano plurianual 2012-2015:** projeto de lei / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. - Brasília: MP, 2011b. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/mensagem_presidencial_ppa.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2014.

_____. Ministério da educação. Subsecretaria de planejamento e orçamento. **Relatório de avaliação - Plano Plurianual 2008-2011.** Avaliação setorial. Exercício 2012, ano base 2011e. Brasília: Secretaria Executiva; Secretaria de Planejamento e Orçamento, 2012a. Disponível em: <[file:///C:/Users/Almeida/Downloads/aval_pluri_2008_2011%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Almeida/Downloads/aval_pluri_2008_2011%20(1).pdf)>. Acesso em: 3 ago. 2014.

_____. **Lei nº 12.593, de 18 de janeiro de 2012.** Institui o **Plano Plurianual da União para o período de 2012 a 2015.** Disponível em: Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12593.htm>. Acesso em: 2 fev. 2015.

_____. Ministério da Educação. **Categoria.** Elaboração de tabelas. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task>. Acesso em: 27 mar. 2013.

_____. **Lei 13.005 de 15 de junho de 2014.** Plano Nacional da educação 2014 a 2024. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 27 nov. 2014.

_____. Ministério da Educação. **Notas Técnicas**. Plano Nacional da Educação - 2011-2020: metas e estratégias. Disponível em: <http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas_tecnicas_pne_2011_2020.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2014.

_____. Ministério da educação. **Plano Plurianual (PPA) 2011-2020**: metas e estratégias. Brasília, 2014. Disponível em: <http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas_tecnicas_pne_2011_2020.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2014a.

_____. Ministério da Educação. **IGC - Índice Geral de Cursos**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=613&catid=272:sesu-igc&id=12305:igc&option=com_content&view=article>. Acesso em: 28 jan. 2015a.

_____. Ministério da Educação. **O que é o conceito preliminar de curso?** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?id=13074:o-que-e-o-conceito-preliminar-de-curso&option=com_content>. Acesso em: 27 jan. 2015b.

CM CONSULTORIA – matérias publicadas online

_____. Anhanguera educacional. 2008. **Gestão de marketing inteligência competitiva**. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/arquivos/Anhanguera.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

_____. **Anhanguera garante que está preparada para mais aquisições**. 21/01/2009. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/vercmnews.php?codigo=34970>>. Acesso em: 22 maio 2013.

_____. **Periscópio**. 11/01/2010. Disponível em: <<http://cmconsultoria.com.br/vercmnews.php?codigo=42257>>. Acesso em: 22 maio 2014.

_____. **Fusões e aquisições no ensino superior** – Análise: cenário 2007 ao 1º trimestre de 2010. SP, 2010a Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/imagens/diretorios/diretorio4/GraficoAquisicoesIES.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2012.

_____. **Fusões e aquisições no ensino superior** – Panorama setorial. SP 2010b. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/imagens/diretorios/diretorio4/QuadroGeralAquisicoesIES.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2012.

_____. **No mercado de educação a Kroton avança**. 24/04/2012. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/namidia.php?ID=52>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

_____. **Análise das fusões e aquisições no setor educacional**: cenário 2007 a 2011. São Paulo: Marília, junho 2012a.

_____. **Fusões batem recorde no setor da educação**. 09/01/2012c. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/vercmnews.php?codigo=55309>>. Acesso em: 2 abr. 2013

_____. **Antes de Kroton, Anhanguera negociou com Estácio**. 24/04/2013b. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/vercmnews.php?codigo=65747>>. Acesso em: 27 maio. 2013(b).

_____. **Kroton, o azarão que chegou ao topo do mundo.** 25/04/2013(c). Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/vercmnews.php?codigo=65814>>. 27 abr. 2013(c).

_____. **Fusão cria maior empresa de ensino do país.** 23/04/2013d. Disponível em: <http://www.cmconsultoria.com.br/news/vis_impressao.php?dados=23/04/2013>. Acesso em: 18 set. 2014.

_____. **Donos da educação comandam milhões de alunos.** 30/09/2013e. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/namidia.php?ID=77>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

_____. **Fusões e aquisições no ensino superior – panorama 2007-2014.** Marília/SP 2014. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/arquivos/GraficoAquisicoesIES.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2014.

_____. **Aquisições que tornaram a Kroton a maior empresa de educação do mundo.** 2014a. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/news/arquivos/KrotonXAnhanguera.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Título do projeto de pesquisa:

GRANDES OLIGOPÓLIOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E A GESTÃO DO GRUPO ANHANGUERA EDUCACIONAL (2007-2012)

Pesquisadora:

Claudia Mara Stapani Ruas

E-mail: claudia@ucdb.br

Orientadora: Profa. Dra. Regina Cestari de Oliveira

E-mail: reginacestari@hotmail.com e reginacestari@ucdb.br

Co-orientadora: Profa. Dra. Ester Senna

E-mail: estersenna7@yahoo.com.br

Prezado (a) Sr (a)

Sou Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado e Doutorado da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Esta pesquisa para fins de obtenção do título de doutora em Educação tem como objetivo geral analisar o modelo de gestão educacional implantado pelo Grupo Anhanguera Educacional, a partir das mudanças decorrentes do movimento de compra/venda/fusão de instituições e sua entrada na Bolsa de Valores, no período de 2007-2012.

No desenvolvimento da pesquisa serão utilizados dados documentais e será aplicada entrevista, como técnica complementar, mediante um roteiro de caráter semiestruturado. A entrevista será gravada, desde que autorizada pelo (a) entrevistado (a). Pretendo entrevistar um representante do Grupo Anhanguera Educacional SA.



A Profa. Regina Tereza está à disposição para qualquer esclarecimento que se fizer necessário, pessoalmente ou pelos telefones (67) 3312-3584 (casa), (67) 9980-7148 (cel) e (67) 3312-3597 (Secretaria PPGE/UCDB).

Nesta pesquisa não se identifica desconforto ou risco ao participante, uma vez que a sua participação é voluntária e as informações decorrentes da mesma visam complementar e aprofundar os dados levantados nos documentos.

Informo que os resultados da pesquisa retomarão ao (a) entrevistado (a) na forma de relatório que será disponibilizado, após a finalização da pesquisa e defesa da tese de Doutorado.

Para conhecimento de V.Sa. apresento um resumo (Apêndice) e desde já lhe agradeço pela colaboração, na certeza de que suas informações serão de fundamental importância para o êxito da pesquisa.

Cordialmente

Claudia Mara Stapani Ruas

Considerando as informações constantes neste Termo e as normas expressas na Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde consinto de modo livre e esclarecido, participar da presente pesquisa na condição de participante da pesquisa e/ou responsável por participante da pesquisa, sabendo que:

1. A participação em todos os momentos e fases da pesquisa é voluntária e não implica quaisquer tipos de despesa e/ou resarcimento financeiro.
2. É garantida a liberdade de retirada do consentimento e da participação no respectivo estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, punição ou atitude preconceituosa.
3. É garantido o anonimato.



4. Os dados coletados só serão utilizados para a pesquisa e os resultados poderão ser veiculados em livros, ensaios e/ou artigos científicos em revistas especializadas e/ou em eventos científicos.

A pesquisa aqui proposta foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), que referenda e
O presente termo está assinado em duas vias.

Declaro

Autorizar Não autorizar que minha identidade seja revelada

Concordo Não concordo com a gravação da entrevista

Por fim, autorizo que as informações por mim prestadas sejam utilizadas nesta investigação.

Campo Grande, _____ de _____ de 2014

Participante: _____ RG: _____ SSP: _____

Assinatura

Apêndice:**RESUMO**

Esta pesquisa tem como objetivo analisar expansão da educação superior no Brasil, em especial o setor privado mercantil, após o ano de 2007, com a abertura de capital das Instituições de Educação Superior (IES) na Bolsa de Valores, dando início à formação de grandes oligopólios, constituídos a partir das mudanças decorrentes do movimento de compra/venda/fusão dessas instituições, tendo como parâmetro o Grupo Anhanguera Educacional. Nesse setor específico da educação superior buscar-se-á analisar a trajetória do Grupo ao longo do tempo, quando ainda uma pequena faculdade na cidade de Leme, no interior de São Paulo, em 1994, até sua transformação, por meio da adoção de um modelo diferenciado de gestão, em um dos maiores oligopólios da educação superior, líder de fusões e aquisições e a maior IES privada/mercantil em número de alunos do território nacional. A investigação observará os seguintes procedimentos metodológicos: em um primeiro momento a pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e artigos científicos, relacionadas à temática proposta. Em um segundo momento a pesquisa será voltada à análise de documentos oficiais, pertinentes às políticas educacionais implantadas no Brasil, seguida de uma pesquisa exploratória, com o levantamento dos documentos produzidos e veiculados pelo Grupo Anhanguera Educacional. Por último será realizada uma entrevista, utilizando-se um questionário previamente estruturado, que será aplicado ao fundador e presidente do Conselho de Administração do Grupo Anhanguera Educacional, Antonio Carbonari Netto, ou um representante indicado pelo Grupo. A partir da compreensão do cenário da educação superior no Brasil, no segmento privado com fins lucrativos, pretende-se analisar o processo de gestão adotado pelo Grupo Anhanguera Educacional.

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista

PARTE 1 - IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Formação:

Experiência na área:

Função no Grupo:

PARTE 2 - PERFIL DO GRUPO

1. Como se compõe o organograma corporativo do Grupo Anhanguera Educacional, no período de 2007 a 2012?
2. Como se deu a formação do Conselho do Grupo Anhanguera Educacional para compra/fusões de instituições e sua entrada na Bolsa de Valores?
3. Quais as características de gestão do Grupo Anhanguera Educacional?
4. Que mudanças na gestão foram indispensáveis para abrir o capital na Bolsa de Valores, em 2007? Que medidas de gestão foram necessárias nesse processo? Qual a participação do Banco Pátria na formação do Grupo Anhanguera Educacional?
5. Que mudanças na gestão foram indispensáveis para continuar oferecendo suas ações na Bolsa de Valores e receber aporte de capital estrangeiro até se tornar empresa líder em fusões/aquisições?
6. Quais os principais acionistas (fundos de investimentos) do Grupo Anhanguera?
7. O Grupo Anhanguera Educacional contratou empresas de consultoria para as mudanças empreendidas no Grupo? Qual o critério adotado para a seleção?
8. Que tipo de planejamento torna-se mais adequado para as demandas do Grupo Anhanguera?
9. Quais as principais características do modelo de governança corporativa adotado pelo Grupo Anhanguera Educacional?
10. Que medidas de gestão são tomadas para a realização de uma interface entre as áreas administrativa e pedagógica do Grupo Anhanguera Educacional?

PARTE 3 - ESTRATÉGIAS E MECANISMOS DE GESTÃO

10. A infraestrutura necessária para atender um grupo como o Anhanguera Educacional teve impactos diretos no custo praticado em suas mensalidades? Se tiver, o que foi feito para minimizar este impacto?
11. Como o Grupo Anhanguera Educacional lida com a inadimplência acadêmica? Qual a estratégia adotada? Essa estratégia influenciou a área pedagógica?
12. O modelo de gestão adotado pelo Grupo Anhanguera Educacional possibilitou maior acesso e permanência de estudantes ao ensino superior?
13. Quais são os instrumentos facilitadores e os processos que dificultam a gestão de uma instituição do porte do Grupo Anhanguera Educacional?
14. Para a gestão do Grupo Anhanguera contratou-se empresas especializadas na área da comunicação, como uma agência de propaganda? Qual tem sido o tema/tônica de propaganda do Grupo Anhanguera Educacional?
15. Como e por quem é realizada a gestão de *marketing* do Grupo Anhanguera Educacional?
16. Quais são os instrumentos do *marketing* adotados para que o Grupo Anhanguera se tornasse a primeira empresa do segmento da Educação Superior em número de alunos?
17. O Grupo Anhanguera Educacional tem na sua gestão a adoção de uma política corporativa voltada à Responsabilidade Social? Como se caracteriza? E que resultados traz para o Grupo?
18. Qual o investimento do Grupo em pesquisa e em extensão?
19. Como o Grupo Anhanguera se situa no contexto das políticas de educação superior no Brasil? Em que medida essas políticas têm atendido às demandas do ensino superior privado?
20. Para o Grupo Anhanguera Educacional o que ainda precisa ser melhorado em sua gestão? Quais os maiores problemas que o Grupo enfrenta? Há profissionais qualificados no mercado para atender a demanda do Grupo nessa área?
21. Gostaria de acrescentar algo nesta entrevista que não tenha sido abordado? Faça suas considerações.

ANEXOS

ANEXO A

Relação das unidades Anhanguera por estado

MANAUS - 1 UNIDADE	
Polo de Apoio Presencial de Manaus	
BAHIA - 8 UNIDADES	
Polo de Apoio Presencial de Feira de Santana	
Polo de Apoio Presencial de Irecê	
Polo de Apoio Presencial de Juazeiro	
Polo de Apoio Presencial de Porto Seguro	
Polo de Apoio Presencial de Ribeirão do Pinal	
Polo de Apoio Presencial de Lauro de Freitas (Salvador)	
Polo de Apoio Presencial de Salvador	
Polo de Apoio Presencial de Senhor do Bonfim	
CEARÁ - 10 UNIDADES	
Polo de Apoio Presencial de Boa Viagem	
Polo de Apoio Presencial de Camocim	
Polo de Apoio Presencial de Fortaleza I	
Polo de Apoio Presencial de Fortaleza II	
Polo de Apoio Presencial de Independência	
Polo de Apoio Presencial de Itapioca	
Polo de Apoio Presencial de Juazeiro do Norte	
Polo de Apoio Presencial de Pedra Branca	
Polo de Apoio Presencial de Sobral	
Polo de Apoio Presencial de Aracauá	
DISTRITO FEDERAL - 7 UNIDADES	
Faculdade Anhanguera de Ciências e Tecnologia de Brasília	
Polo de Apoio Presencial de Sobradinho	
Polo de Apoio Presencial de São Sebastião	
Faculdade Anhanguera de Brasília (Taguatinga)	
Faculdade Anhanguera de Taguatinga	
Faculdade Anhanguera de Negócios e Tecnologia da Informação - FACNET	
Polo de Apoio Presencial de Águas Claras	
ESPÍRITO SANTO - 1 UNIDADE	
Polo de Apoio Presencial de Vitória	
GOIÂNIA - 15 UNIDADES	
Faculdade Anhanguera de Anápolis	
Polo de Apoio Presencial de Anápolis	
Polo de Apoio Presencial de Anápolis (Unieducação)	
Polo de Apoio Presencial de Aparecida de Goiânia	

Polo de Apoio Presencial de Catalão
Polo de Apoio Presencial de Cristalina
Faculdade de Goiânia
Polo de Apoio Presencial de Goiânia - Unieducção
Polo de Apoio Presencial de Itumbiara
Polo de Apoio Presencial de Luiziânia
Polo de Apoio Presencial de Porangatu
Polo de Apoio Presencial de Rio Verde
Polo de Apoio Presencial de Valparaíso
Faculdade Anhanguera de Valparaíso

MARANHÃO - 4 UNIDADES

Polo de Apoio Presencial de Barra da Graça
Polo de Apoio Presencial de Caxias
Polo de Apoio Presencial de Grajaú
Polo de Apoio Presencial de São Luiz

MINAS GERAIS - 13 UNIDADES

Faculdade Anhanguera de Belo Horizonte - Unidade 1
Faculdade Anhanguera de Belo Horizonte - Unidade 2
Faculdade Anhanguera de Negócios de Belo Horizonte
Polo de Apoio Presencial de Belo Horizonte 7143
Polo de Apoio Presencial de Belo Horizonte 24046 (Centro)
Polo de Apoio Presencial de Campestre
Polo de Apoio Presencial de Itacarambi
Polo de Apoio Presencial de Juiz de Fora
Polo de Apoio Presencial de Lavras
Polo de Apoio Presencial de Montes Claros
Polo de Apoio Presencial de Uberlândia 22498 (Unieducção)
Polo de Apoio Presencial de Uberlândia 24083 (Morada da Colina)
Polo de Apoio Presencial de Várzea de Palma

MATO GROSSO DO SUL - 34 UNIDADES

Polo de Apoio Presencial de Aquidauana
Polo de Apoio Presencial de Bonito
Polo de Apoio Presencial de Camapuã
Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande - Unidade 1
Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande - Unidade 2
Polo de Apoio Presencial de Campo Grande (Interação)
Polo de Apoio Presencial de Campo Grande (Julio de Castilhos)
Polo de Apoio Presencial de Campo Grande (Mace/Centro)
Polo de Apoio Presencial de Campo Grande (Guaicuru)
Polo de Apoio Presencial de (Padrão)
Universidade Anhanguera-Uniderp - Agrárias
Universidade Anhanguera-Uniderp - Matriz
Polo de Apoio Presencial de Cassilândia
Polo de Apoio Presencial de Corquinho
Polo de Apoio Presencial de Coronel Sapucaia

Polo de Apoio Presencial de Corumbá

Faculdade Anhanguera de Dourados

Polo de Apoio Presencial de Dourados

Polo de Apoio Presencial de Eldorado

Polo de Apoio Presencial de Glória de Dourados

Polo de Apoio Presencial de Iguatemi

Polo de Apoio Presencial de Itaquiraí

Polo de Apoio Presencial de Ivinhema

Polo de Apoio Presencial de Jardim

Polo de Apoio Presencial de Miranda

Polo de Apoio Presencial de Naviraí

Polo de Apoio Presencial de Nova Andradina

Polo de Apoio Presencial de Novo Horizonte do Sul

Polo de Apoio Presencial de Paranhos

Polo de Apoio Presencial de Ribas do Rio Pardo

Polo de Apoio Presencial de Sete Quedas

Polo de Apoio Presencial de Sindrolândia

Polo de Apoio Presencial de São Gabriel do Oeste

Polo de Apoio Presencial de Bela Vista

MATO GROSSO - 8 UNIDADES

Polo de Apoio Presencial de Barra da Graça

Polo de Apoio Presencial de Campo Verde

Faculdade Anhanguera de Cuiabá

Faculdade Anhanguera de Mato Grosso - FAMAT

Polo de Apoio Presencial de Cuiabá - Unicint

Polo de Apoio Presencial de Rondonópolis

Faculdade Anhanguera de Rondonópolis

Polo de Apoio Presencial de Tangará da Serra

PARÁ - 6 UNIDADES

Polo de Apoio Presencial de Ananindeua

Polo de Apoio Presencial de Belém

Polo de Apoio Presencial de Belém (República)

Polo de Apoio Presencial de Marabá

Polo de Apoio Presencial de Tucuruí

Polo de Apoio Presencial de Ulianópolis

PARAÍBA - 1 UNIDADE

Polo de Apoio Presencial de João Pessoa

PERNAMBUCO - 3 UNIDADES

Polo de Apoio Presencial de Olinda

Polo de Apoio Presencial de Recife

Polo de Apoio Presencial de Serra Talhada

PIAUÍ - 4 UNIDADES

Polo de Apoio Presencial de Bom Jesus

Polo de Apoio Presencial de Floriano
Polo de Apoio Presencial de Teresina 2003294 (Centro)
Polo de Apoio Presencial de Teresina 7293 (Dirceu II)
PARANÁ - 13 UNIDADES
Faculdade Anhanguera de Cascavel - Unidade Avenida
Faculdade Anhanguera de Cascavel - Unidade Lago
Polo de Apoio Presencial de Castro
Polo de Apoio Presencial de Curitiba 4110 (Champagnat)
Polo de Apoio Presencial de Curitiba 7329 (Boqueirão)
Polo de Apoio Presencial de Foz do Iguaçu
Polo de Apoio Presencial de Guaíra
Polo de Apoio Presencial de Icaraíma
Polo de Apoio Presencial de Londrina
Polo de Apoio Presencial de Maringá
Polo de Apoio Presencial de Palmas
Polo de Apoio Presencial de Telêmaco Borba
Polo de Apoio Presencial de Umuarama
RIO DE JANEIRO - 9 UNIDADES
Polo de Apoio Presencial de Angra dos Reis
Centro Universitário Plínio Leite - UNIPLI - Itaboraí
Polo de Apoio Presencial de Macaé
Centro Universitário Anhanguera de Niterói - UNIAM
Polo de Apoio Presencial de Nova Iguaçu
Polo de Apoio Presencial de Paraty
Polo de Apoio Presencial do Rio de Janeiro (Centro)
Polo de Apoio Presencial de Campo Grande
Centro Universitário Plínio Leite - UNIPLI - Unidade São Gonçalo
RIO GRANDE DO NORTE - 8 UNIDADES
Polo de Apoio Presencial de Açu
Polo de Apoio Presencial de Barretos
Polo de Apoio Presencial de Caicó
Polo de Apoio Presencial de Currais Novos
Polo de Apoio Presencial de Goianinha
Polo de Apoio Presencial de Mossoró
Polo de Apoio Presencial de Parnamirim
Polo de Apoio Presencial de Pau dos Ferros
RIO GRANDE DO SUL - 25 UNIDADES
Polo de Apoio Presencial de Bagé
Faculdade anhanguera de Caxias do Sul
Polo de Apoio Presencial de Caxias do Sul
Polo de Apoio Presencial de Erechim
Polo de Apoio Presencial de Faxinal do Soturno
Polo de Apoio Presencial de Gravataí
Polo de Apoio Presencial de Ijuí

Polo de Apoio Presencial de Novo Hamburgo
Faculdade Anhanguera de Passo Fundo
Polo de Apoio Presencial de Passo Fundo
Faculdade Anhanguera de Pelotas
Polo de Apoio Presencial de Pelotas
Polo de Apoio Presencial de Porto Alegre 22482 (Moinhos)
Polo de Apoio Presencial de Porto Alegre (Vila Ipiranga)
Faculdade Anhanguera de Porto Alegre
Polo de Apoio Presencial de Rio Grande
Faculdade Anhanguera do Rio Grande
Polo de Apoio Presencial de Santa Bárbara do Sul
Polo de Apoio Presencial de Santa Maria
Polo de Apoio Presencial de Santa Rosa
Polo de Apoio Presencial de Santo Ângelo
Polo de Apoio Presencial de São Borja
Polo de Apoio Presencial de São Pedro do Sul
Polo de Apoio Presencial de Taquara
Polo de Apoio Presencial de Uruguaiana

SANTA CATARINA - 7 UNIDADES

Polo de Apoio Presencial de Criciuma
Faculdade Anhanguera de Jaraguá do Sul
Polo de Apoio Presencial de Jaraguá do Sul
Faculdade Anhanguera de Joinville - Unidade 1
Faculdade Anhanguera de Joinville - Unidade 2
Polo de Apoio Presencial de Joinville
Unibam - São José

SERGIPE - 1 UNIDADE

Polo de Apoio Presencial de Aracajú

SÃO PAULO - 126 UNIDADES

Polo de Apoio Presencial de Americana
Polo de Apoio Presencial de Andradina
Polo de Apoio Presencial de Araras
Polo de Apoio Presencial de Araçatuba
Polo de Apoio Presencial de Araçoiaba da Serra
Polo de Apoio Presencial de Atibaia
Faculdade Anhanguera de Bauru
Faculdade Anhanguera de Bauru 23187 (Jardim Estoril)
Polo de Apoio Presencial de Bauru 24073
Polo de Apoio Presencial de Barretos
Polo de Apoio Presencial de Bragança Paulista
Faculdade Anhanguera de Campinas - Unidade 1
Faculdade Anhanguera de Campinas - Unidade 2
Faculdade Anhanguera de Campinas - Unidade 3
Faculdade Anhanguera de Campinas - Unidade 4
Colégio Campinas - Unidade 2

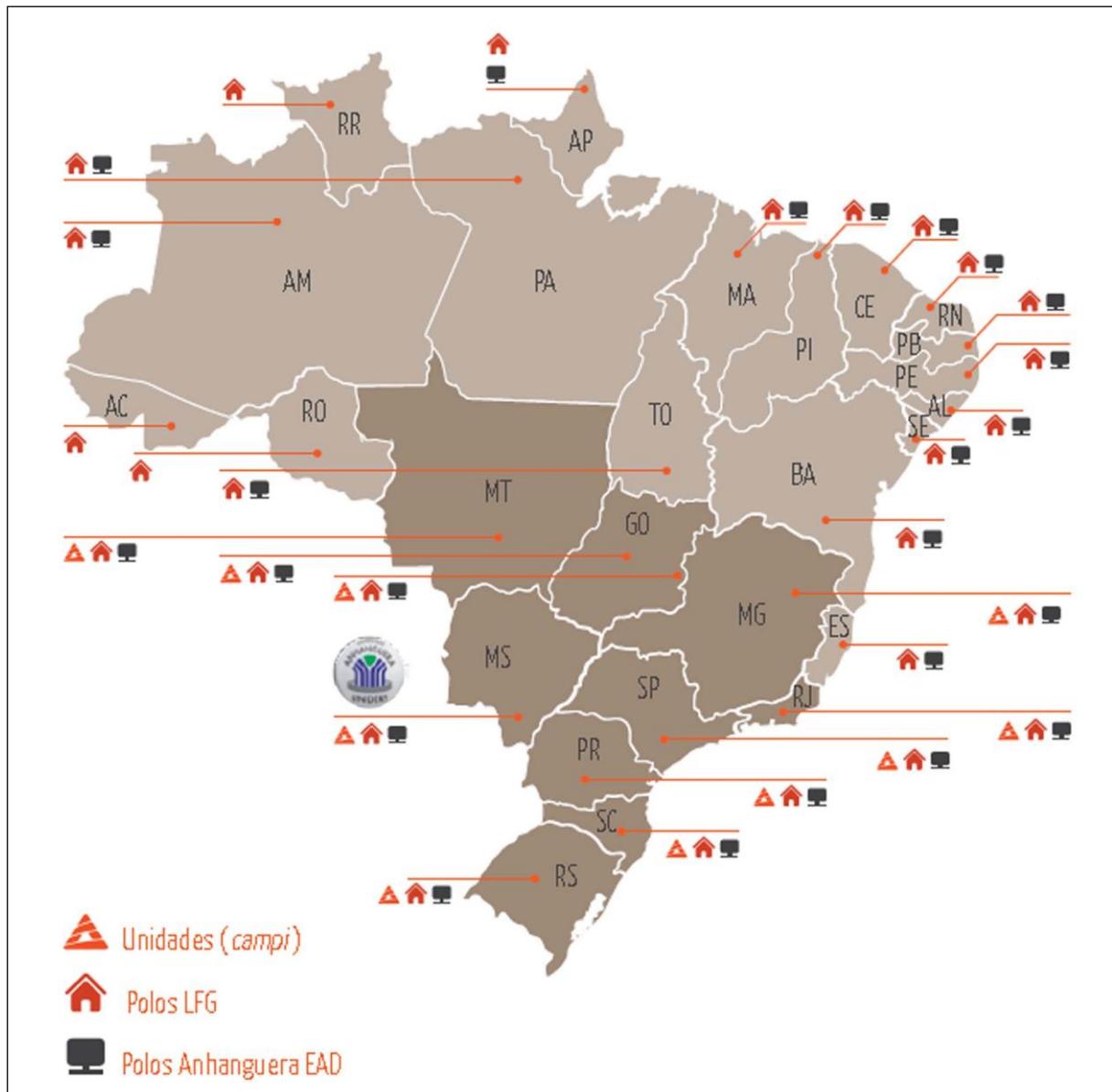
Polo de Apoio Presencial de Campinas 7180
Polo de Apoio Presencial de Campinas 7314
Polo de Apoio Presencial de Campinas 7322 (Parque do Norte)
Polo de Apoio Presencial de Cordeirópolis
Polo de Apoio Presencial de Cotia
Polo de Apoio Presencial de Echaporã
Polo de Apoio Presencial de Guarulhos
Polo de Apoio Presencial de Guarulhos
Polo de Apoio Presencial de Hortolândia
Faculdade Anhanguera de Indaiatuba
Polo de Apoio Presencial de Indaiatuba
Faculdade Anhanguera de Itapecerica da Serra
Polo de Apoio Presencial de Itapecerica da Serra
Polo de Apoio Presencial de Itatiba
Faculdade Anhanguera de Jacareí
Polo de Apoio Presencial de Jacareí
Colégio Jundiaí
Faculdade Anhanguera de Tecnologia de Jundiaí
Faculdade Anhanguera de Jundiaí
Polo de Apoio Presencial de Jundiaí
Centro Universitário Anhanguera (Leme)
Faculdade Anhanguera de Limeira
Polo de Apoio Presencial de Limeira 23139 (Vila São João)
Polo de Apoio Presencial de Limeira 24084
Polo de Apoio Presencial de Lucélia
Polo de Apoio Presencial de Marília
Faculdade Anhanguera de Matão
Polo de Apoio Presencial de Matão
Polo de Apoio Presencial de Mirante de Paranapanema
Polo de Apoio Presencial de Mogi das Cruzes
Colégio Osasco
Faculdade Anhanguera de Osasco
Polo de Apoio Presencial de Osasco 24100 (Autonomistas)
Polo de Apoio Presencial de Osasco 24100
Polo de Apoio Presencial de Osasco 7263
Universidade Anhanguera de São Paulo - Unidade Osasco
Polo de Apoio Presencial de Oswaldo Cruz
Polo de Apoio Presencial de Piacatu
Polo de Apoio Presencial de Pilar do Sul
Universidade Anhanguera-Uniderp (Pindamonhangaba)
Polo de Apoio Presencial de Pindamonhangaba
Colégio Piracicaba
Faculdade Anhanguera de Piracicaba
Polo de Apoio Presencial de Piracicaba
Centro Universitário Anhanguera (Pirassununga)
Polo de Apoio Presencial de Pirassununga
Polo de Apoio Presencial de Presidente Prudente
Polo de Apoio Presencial de Promissão

Polo de Apoio Presencial de Ribeirão Preto
Faculdade Anhanguera de Ribeirão Preto
Colégio Ribeirão Preto
Faculdade Anhanguera de Rio Claro
Polo de Apoio Presencial de Roseira
Polo de Apoio Presencial de Santa Bárbara do Oeste
Faculdade Anhanguera de Santa Bárbara
Polo de Apoio Presencial de Santo Anastácio
Universidade Anhanguera de Santo André - Unidade 3
Polo de Apoio Presencial de Santo André 7288 (Vila Assunção)
Centro Universitário de Santo André
Polo de Apoio Presencial de Santo Antônio da Posse
Polo de Apoio Presencial de Sertãozinho
Faculdade Anhanguera de Sertãozinho
Colégio Sorocaba
Polo de Apoio Presencial de Sorocaba 23043
Polo de Apoio Presencial de Sorocaba 4076 (Campolim)
Faculdade Anhanguera de Sorocaba
Faculdade Anhanguera de Educação, Ciências e Tecnologia de Sorocaba - FAECTS
Polo de Apoio Presencial de Sumaré
Faculdade Anhanguera de Sumaré
Faculdade Anhanguera de Tecnologia de São Bernardo - FAT
Faculdade Anhanguera de São Bernardo - FASBC
Polo de Apoio Presencial de São Bernardo do Campo
Universidade Anhanguera de São Paulo - UNIAN - Unidade ABC
Polo de Apoio Presencial de São Caetano do Sul
Faculdade Anhanguera de São Caetano - Unidade 1
Faculdade Anhanguera de São Caetano
Polo de Apoio Presencial de São José do Rio Preto
Polo de Apoio Presencial de São José dos Campos
Faculdade Anhanguera de São José
Polo de Apoio Presencial de São João da Boa Vista
Universidade Anhanguera de São Paulo - Unidade Belenzinho
Universidade Anhanguera de São Paulo - Unidade Campo Limpo
Universidade Anhanguera de São Paulo - Unidade Maria Cândida
Universidade Anhanguera de São Paulo - Unidade Marte
Universidade Anhanguera de São Paulo - Unidade Morumbi
Centro Universitário Anhanguera de São Paulo - Belenzinho
Polo de Apoio Presencial de São Paulo 22666 - Bela Cintra
Polo de Apoio Presencial de São Paulo 23135 - Brigadeiro
Polo de Apoio Presencial de São Paulo 23188 - Tatuapé
Polo de Apoio Presencial de São Paulo 23186 (Raimundo Pereira de Magalhães)
Polo de Apoio Presencial de São Paulo 7226 - Santo Amaro
Polo de Apoio Presencial de São Paulo 7313 - Estrada do Campo Limpo
Centro Universitário Anhanguera de São Paulo - Brigadeiro
Centro Universitário Anhanguera de São Paulo - Campo Limpo
Centro universitário Anhanguera de São Paulo - Pirituba

Centro universitário Anhanguera de São Paulo - Unidade Morumbi	
Centro universitário Anhanguera de São Paulo - Unidade Maria Cândida	
Centro universitário Anhanguera de São Paulo - Campus Marte (MR)	
Centro universitário Anhanguera de São Paulo - Campus Vila Mariana (VM)	
Universidade Anhanguera de São Paulo - Unidade Vila Mariana	
Polo de Apoio Presencial de Taboão da Serra	
Faculdade Anhanguera de Taboão da Serra	
Colégio Taubaté - Unidade 1	
Polo de Apoio Presencial de Taubaté 24126	
Polo de Apoio Presencial de Taubaté 7292 (Vila Nossa)	
Faculdade Anhanguera de Taubaté - Unidade 1	
Faculdade Anhanguera de Taubaté - Unidade 2	
Polo de Apoio Presencial de Tupã	
Polo de Apoio Presencial de Valinhos	
Faculdade Anhanguera de Valinhos	
TOCANTINS - 3 UNIDADES	
Polo de Apoio Presencial de Araguaína	
Polo de Apoio Presencial de Gurupi	
Polo de Apoio Presencial de Palmas	

Fonte: Elaboração própria a partir de informações do site <<http://anhanguera.com/home>>, na ferramenta “**Encontre a Anhanguera mais perto de você**”, pesquisa por estado/cidade/unidade. Acesso em: 6 ago. 2014.

ANEXO B
Unidades da Anhanguera no Brasil



ANEXO C

Os *Campi* da Anhanguera no Brasil